



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

A Transição da 'Sabor do Campo', do *business to business* (B2B) ao *business to consumer* (B2C): Uma Proposta Estratégica em Marketing para uma Marca de Alimentos Integrais

Gaia Caldas Vani Vieira de Carvalho

Rio de Janeiro/RJ
2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

**A TRANSIÇÃO DA 'SABOR DO CAMPO', DO *BUSINESS TO BUSINESS* (B2B)
AO *BUSINESS TO CONSUMER* (B2C): UMA PROPOSTA ESTRATÉGICA EM
MARKETING PARA UMA MARCA DE ALIMENTOS INTEGRAIS**

Gaia Caldas Vani Vieira de Carvalho

Monografia de graduação apresentada à
Escola de Comunicação da Universidade
Federal do Rio de Janeiro, como requisito
parcial para a obtenção do título de Bacharel
em Comunicação Social, Habilitação em
Publicidade e Propaganda.

Orientador: Prof. Dr. Cristiano Henrique Ribeiro dos Santos

Rio de Janeiro/RJ
2015

C331

Carvalho, Gaia Caldas Vani Vieira de

A transição da “Sabor do campo”, do business to business (B2B) ao business to consumer (B2C): uma proposta estratégica em Marketing para uma marca de alimentos integrais / Gaia Caldas Vani Vieira de Carvalho. 2015.

86 f.: il.

Orientador: Prof. Cristiano Henrique Ribeiro dos Santos

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, Habilitação Publicidade e Propaganda, 2015.

1. Marketing. 2. Planejamento estratégico. 3. Empresas familiares.
I. Santos, Cristiano Henrique Ribeiro dos. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Escola de Comunicação.

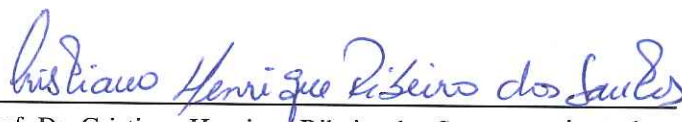
CDD: 658.8

**A TRANSIÇÃO DA 'SABOR DO CAMPO', DO *BUSINESS TO BUSINESS* (B2B)
AO *BUSINESS TO CONSUMER* (B2C): UMA PROPOSTA ESTRATÉGICA EM
MARKETING PARA UMA MARCA DE ALIMENTOS INTEGRAIS**

Gaia Caldas Vani Vieira de Carvalho

Trabalho apresentado à Coordenação de Projetos Experimentais da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda.

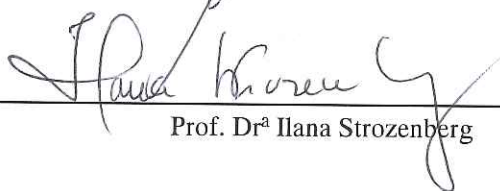
Aprovado por



Prof. Dr. Cristiano Henrique Ribeiro dos Santos – orientador



Prof. Dr^a. Rita Afonso



Prof. Dr^a Ilana Strozenberg

Aprovada em: 09/04/2015

Grau: 10,0 (dez)

Dedico este trabalho aos meus pais.

AGRADECIMENTO

É chegada a hora da despedida de uma etapa aparentemente tão longa, mas ao mesmo tempo tão fugaz da vida, que é a graduação. O momento dos agradecimentos vem enobrecer tal função, para que cada um daqueles que passou pela minha vida nos últimos cinco anos sintasse abraçado virtualmente com uma enorme gratidão da minha parte pela colaboração com o fim desta etapa.

Aqui, venho falar de meus pais, que me acompanham desde os primeiros passos, que me fizeram ir descobrir o mundo com meus próprios olhos, que me abraçaram forte no retorno para casa e que me impulsionam sempre a ir cada vez mais longe.

Falo também da minha irmã, amiga e companheira de todas as horas; dos momentos no sujeito e das discussões acaloradas com minhas ecoínas de coração; dos laços de Petrópolis que me levam para lá e para cá; dos professores que me apresentaram um mundo de possibilidades e com quem tanto aprendi; da parte de mim que ficou a 15 mil quilômetros de distância na terra dos cangurus; das ligações intercontinentais para matar a saudade daqueles que estão longe.

Busco palavras que possam tornar um agradecimento único e especial para quem, acima de todos os outros, esteve envolvido até o último ponto deste trabalhado, fornecendo suporte e indicando sempre que ir em frente era o melhor caminho para vencer este desafio. Jean Patrick, agradeço todos os dias por ter você ao meu lado.

A todos vocês que estiveram comigo nesta caminhada, muito obrigada.

CARVALHO, Gaia Caldas Vani Vieira de. **A Transição da 'Sabor do Campo', do business to business (B2B) ao business to consumer (B2C):** Uma Proposta Estratégica em Marketing para uma Marca de Alimentos Integrais. Orientador: Cristiano Henrique Ribeiro dos Santos. Rio de Janeiro, 2015. Monografia Publicidade e Propaganda – Escola de Comunicação, UFRJ. 88f.

RESUMO

Este estudo apresenta o planejamento e as estratégias a serem implementadas e realizadas no período de janeiro de 2016 a dezembro de 2018 em uma empresa familiar do ramo de alimentação integral denominada 'Sabor do Campo'. Foi efetuado um diagnóstico de sua atual situação, juntamente com pesquisas junto aos PDVs, à equipe de vendas e aos consumidores de alimentos integrais e saudáveis das cidades do Rio de Janeiro e Petrópolis para, enfim, propôr ações adequadas ao alcance dos objetivos do primeiro plano de marketing da empresa. A partir do referencial de Philip Kotler e Kevin Keller, juntamente com Naresh Malhotra, organizam-se essas análises e estratégias em um plano de marketing e comunicação, que define ainda um plano de ação para a execução de cada ação estratégica proposta. Acredita-se que, se executado em sua totalidade, o plano aqui apresentado possui reais possibilidades de atingir os objetivos para os quais se propôs.

Palavras-chaves: Plano de Marketing, Planejamento Estratégico, Comunicação Mercadológica, Marketing de Varejo, Alimentação Integral.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Número de clientes por componente da equipe de vendas	19
Gráfico 2: Volume de vendas por componente da equipe de vendas	19
Gráfico 3: Divisão de classes econômicas dos domicílios urbanos do Rio de Janeiro	26
Gráfico 4: Auto avaliação da saúde	38
Gráfico 5: Média salarial x Hábitos de consumo saudáveis	39
Gráfico 6: Consumo de informações x Faixa etária.....	40
Gráfico 7: Consumidores x Redes sociais de marcas de alimentação saudável	40
Gráfico 8: Localização dos clientes por estado brasileiro	44
Gráfico 9: Localização dos clientes por unidades regionais	44
Gráfico 10: Valor médio de compra por cliente (valor arbitrário em R\$/cliente)	45
Gráfico 11: Linha de produtos adquirida por supermercados	46
Gráfico 12: Linha de produtos adquirida por franquias	46
Gráfico 13: Linha de produtos adquirida por lojas especializadas	47
Gráfico 14: Linha de produtos adquirida por quitandas e mercados de bairro	47
Gráfico 15: Linha de produtos adquirida por convertedoras	47
Gráfico 16: Linha de produtos adquirida por distribuidoras.....	48
Gráfico 17: Linha de produtos adquirida por delicatessens	48
Gráfico 18: Linha de produtos adquirida por hotéis, pousadas e spas	48
Gráfico 19: Linha de produtos adquirida por padarias	49
Gráfico 20: Linha de produtos adquirida por e-commerce	49
Gráfico 21: Média total das linha de produtos adquirida por todas os perfis de clientes ..	49
Gráfico 22: Faturamento anual x Perfil dos clientes	50
Gráfico 23: Curva ABC para classificação dos clientes	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Resumo da Análise PESTLE	31
Quadro 2: Resumo das entrevistas com a força de vendas	34
Quadro 3: Resumo das entrevistas com os clientes	36
Quadro 4: Forças e fraquezas dos principais concorrentes	41
Quadro 5: Ações de marketing e comunicação.....	64
Quadro 6: Cronograma das ações	79

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma hierárquico	15
Figura 2: Organograma de responsabilidades	16
Figura 3: Análise SWOT	54
Figura 4: Visão e objetivos	61
Figura 5: Estratégias	62

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 ANÁLISE INTERNA	12
2.1 HISTÓRICO DA EMPRESA	12
2.2 ORGANOGRAMA	14
2.3 ESTRUTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL	16
2.4 ÁREAS DE ATUAÇÃO E EQUIPE DE VENDAS	17
2.5 LOGÍSTICA	20
2.7 O SETOR DE MARKETING	22
2.8 AUTO AVALIAÇÃO DA EMPRESA	23
3 ANÁLISE EXTERNA	24
3.1 ANÁLISE PESTLE.....	24
3.1.1 Fatores Demográficos	25
3.1.2 Fatores Socioculturais.....	27
3.1.3 Fatores Econômicos	28
3.1.4 Fatores Naturais	28
3.1.5 Fatores Tecnológicos	29
3.1.6 Fatores Político-legais	30
3.1.7 Resumo da análise PESTLE	30
3.2 VISÃO EXTERNA DA EMPRESA	32
3.2.1 Pesquisa	32
3.2.1.1 Entrevista com a força de vendas.....	32
3.2.1.2 Entrevista com os clientes	35
3.3 ANÁLISE DOS CONSUMIDORES	37
3.3.1 Pesquisa	37
3.3.2 Resultados	37
3.4 CONCORRÊNCIA	41
3.5 SEGMENTAÇÃO	42

4 DIAGNÓSTICO	51
4.1 FERRAMENTAS.....	51
4.1.1 Competitividade no mercado de produtos integrais segundo as 5 Forças de Porter	51
4.1.2 Análise SWOT.....	53
5 PROGNÓSTICO.....	57
5.1 REVISÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	57
5.1.1 Missão.....	58
5.1.2 Visão	58
5.1.3 Valores	58
5.1.4 Diferenciais competitivos	58
5.2 REVISÃO DO POSICIONAMENTO DA MARCA.....	59
6 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS EM MARKETING E COMUNICAÇÃO	59
6.1 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS	59
6.2 AÇÕES DE MARKETING	63
6.3 DESCRIÇÃO DETALHADA DAS AÇÕES	66
6.3.1 Produto.....	67
6.3.2 Preço	68
6.3.3 Praça	70
6.3.4 Promoção	74
6.4 CRONOGRAMA	78
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80
ANEXOS	82
APÊNDICES.....	83

1 INTRODUÇÃO

O objetivo principal deste trabalho é elaborar o primeiro plano de marketing da empresa do ramo de alimentos integrais Sabor do Campo. Há 25 anos no mercado fluminense, ela se mantém como uma empresa familiar consolidada e em constante crescimento, porém sem um planejamento determinado para direcionar seus esforços de marketing.

Fornecedora de alimentos integrais para lojas especializadas, delicatessens, supermercados, mercados de bairro, entre outros, uma maneira de se fortalecer no mercado é utilizar uma estratégia *business to business* (B2B) e estreitar laços com seus clientes, que são os responsáveis por fazer a ponte entre o consumidor final e o produto Sabor do Campo. O ponto de venda é um espaço onde o cliente está pronto para ser seduzido por todas as marcas e produtos disponíveis nas prateleiras, além de ser um ponto estratégico acessível em termos de custo e adequado ao porte atual da empresa.

Com um investimento na força de vendas e um direcionamento para uma melhor exposição dos produtos no PDV, funcionários bem informados sobre a marca e ações que a destaquem dentre as inúmeras opções disponíveis no ambiente de compra, é possível conquistar novos clientes e, conseqüentemente, aumentar o volume de vendas.

Contudo, uma das premissas dos dirigentes da empresa é a focalização de suas estratégias de mercado prioritariamente para o *business to consumer* (B2C). Torna-se necessário, portanto, a busca por ações diferenciadas e direcionadas para o consumidor final que levem em consideração o orçamento limitado da empresa.

Tendo como base o referencial teórico de Philip Kotler e Kevin Keller, juntamente com Naresh Malhotra, foi feita uma análise da atual situação de marketing e de comunicação da organização e do ambiente no qual está inserida, levando em consideração as forças e fraquezas da empresa, tendências de mercado, os cenários brasileiro e fluminense atuais, a concorrência, entre outros conceitos chave para o desenvolvimento de uma estratégia e um plano tático que fortaleçam a comunicação da marca com clientes – lojistas – e consumidores em potencial.

Através de entrevistas com todas as esferas principais que envolvem a empresa, desde os sócios Geórgia e Márcio, até o consumidor final, passando pela equipe de vendas e pelos clientes, foi possível complementar o estudo e estabelecer um panorama

geral da empresa e seu posicionamento atual no mercado. A partir disso, foram estabelecidos objetivos e estratégias a serem realizados em um período de três anos, de janeiro de 2016 a dezembro de 2018. Todas as ações propostas vêm acompanhadas de um plano de ação e um cronograma, indicando o que será feito, quem o fará, como e quando.

Acredita-se que, se executado em sua totalidade, o plano aqui apresentado possui reais possibilidades de atingir os objetivos para os quais se propôs, ampliando a atuação da Sabor do Campo nos atuais cliente e no cenário fluminense de maneira geral, e transformando-a em uma das principais marcas do setor de integrais no Rio de Janeiro.

2 ANÁLISE INTERNA

Nesta sessão foi feita uma análise da situação interna da empresa, começando pelo histórico da mesma com seu processo de evolução até a estrutura atual, que conta com doze funcionários desenvolvendo mais de sessenta itens, distribuídos em quatro linhas diferentes de produtos. Além disso, buscou-se entender a unidade estrutural e o interrelacionamento entre as diversas atividades da empresa, seu processo de logística, as ações de marketing desenvolvidas atualmente e seu mercado de atuação. Por fim, foi feito um processo de auto avaliação para entender a missão, a visão, os valores e o posicionamento da Sabor do Campo.

2.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A Sabor do Campo iniciou suas atividades em Petrópolis no início dos anos 90 como uma pequena empresa artesanal voltada para a fabricação de pães integrais atendendo aos amigos e a uma pequena clientela. A empresa surgiu de maneira bem informal com a mudança de Geórgia do interior de Minas Gerais para a cidade imperial em busca de oportunidades de negócios. Nesse momento, a fundadora da Sabor do Campo já trazia consigo uma preocupação e um envolvimento com alimentação natural,

principalmente como uma busca pessoal de um estilo de vida saudável e cuidados com a saúde.

A produção dos pães se iniciou nas instalações de um restaurante de comida natural, projeto de sua amiga Telma. Essa aliança foi fundamental para a conquista de clientes e do espaço no mercado petropolitano. Inicialmente chamado de “Pão da Gê”, a “Sabor do Campo” surgiu pouco tempo depois, a partir da necessidade de uma marca e de uma identidade própria para o produto. A logomarca, utilizada até hoje pela marca, foi introduzida com a entrada de seu marido, Márcio Pontes, na sociedade. Ele não só somou no desenvolvimento da identidade visual utilizada pela empresa, mas também no desenvolvimento de novos produtos e contato com novos fornecedores, tornando-se o elo mais forte da área comercial e de marketing da Sabor do Campo.

Passados alguns anos, a fabricação dos pães atendia boa parte da Rede Mundo Verde no Estado do Rio de Janeiro e outras lojas do mesmo segmento. A linha de produtos havia expandido e compreendia também bolos e granolas. Para o Natal, havia uma linha sazonal de frutas secas e cristalizadas, além de bolos e panetones que visavam atender a demanda específica dessa época do ano, com muitos pedidos de empresas para compor suas cestas de natal.

Foi no ano 2000 que a empresa ganhou seu espaço próprio, pois até então era uma extensão da casa. Segundo Geórgia, essa separação foi fundamental e um grande passo para o crescimento da empresa, que levou-a a um novo patamar de profissionalismo.

Em 2005, a empresa sofreu uma mudança de rumo que é considerada hoje uma operação de sucesso pelos sócios Geórgia e Márcio. Num momento complicado para a economia do país, com o câmbio muito oscilante e uma retração do mercado interno, muitas microempresas na época passaram por dificuldades e quase fecharam as portas. Nesse momento, um amigo da família deu um conselho que mais parecia uma xarada: “a solução para o problema de vocês está dentro do próprio negócio”. Depois de muitas reuniões e longas conversas sobre o futuro da empresa, eles chegaram a conclusão que o melhor caminho a seguir seria migrar para um novo modelo de negócios.

No estoque haviam insumos que poderiam ser comercializados dessa maneira, como insumos. Foi com este plano de ação que os ingredientes dos pães e bolos, como aveia, açúcar mascavo e farinha de trigo, passaram a ser fracionados e empacotados e assim foi lançada a linha de cereais. A estrutura já estava montada, eles tinham fornecedores, clientes e a marca, somente reorganizaram o trabalho e arranjaram uma

nova maneira de comercializar. O ramo era o mesmo, houve apenas uma mudança de foco.

A linha de cereais se expandiu e, paralelo a isso, foi incorporada uma linha de produtos refrigerados, patês de soja com diversos sabores. Isso tornou necessária a expansão física da empresa. O número de funcionários também aumentou, devido a necessidade de gerências específicas para estoque, expedição de mercadorias, conversão de cereais e produção refrigerada.

Hoje, atuando mais expressivamente na produção de cereais e itens para café da manhã, a empresa vem desenvolvendo nesse segmento variedades exclusivas de sabores e misturas. A constante busca por manter-se atualizada com o mercado, buscando inovações e a conquista de novos segmentos de produtos, é essencial para o desenvolvimento e o sucesso da marca que completa 25 anos em 2015. Trabalhando com ingredientes naturais e receitas próprias, a Sabor do Campo busca sua diferenciação na qualidade.

A atual cartela de produtos engloba 38 variedades de cereais, entre grãos e farinhas; 9 tipos de granolas, dentre elas a linha sem glúten, uma linha de sucesso pela diferenciação que atende não só aos celíacos, mas a essa nova procura por dietas isentas de glúten; 8 sabores diferentes de pastas de soja; e a recém lançada seleção de frutas secas e castanhas com 10 variedades, uma aposta da empresa para a demanda por snacks e opções de lanche saudável para o período entre refeições.

2.2 ORGANOGRAMA

Os organogramas apresentados a seguir mostram como a estrutura da empresa é efetivamente familiar e as funções principais de gerenciamento são concentradas nos sócios.

Na figura 1, o organograma hierárquico traz a unidade estrutural da empresa, mostrando as unidades funcionais, a hierarquia e as relações de comunicação existente entre eles. Na Sabor do Campo são apenas as equipes de produção, estocagem, expedição e entrega que respondem diretamente ao gerente. Este, por sua vez, juntamente com o auxiliar de escritório, responde aos sócios. Por se tratar de uma empresa familiar, a

estrutura é pequena e muitas vezes todos os funcionários respondem diretamente à presidência.

Na figura 2, o organograma de responsabilidades se preocupa em apresentar o interrelacionamento entre as diversas atividades da empresa e os responsáveis por cada uma delas. Mais uma vez, devido ao caráter familiar da empresa, não há uma definição oficial do cargo de presidência, sendo o sócio 1 responsável por toda a Gestão financeira, Recrutamento de pessoal, Desenvolvimento de Produto e Fiscalização da Produção, e o sócio 2 responsável pela gestão das frentes Jurídica, SAC, Marketing e Gestão de Compras. O gerente, por sua vez, atua em campo, cuidando do fluxo de entrada e saída de mercadoria. Muitas das funções, no entanto, apresentam mais de um responsável, como podem ser observadas as linhas pontilhadas interligando as áreas e seus respectivos responsáveis.

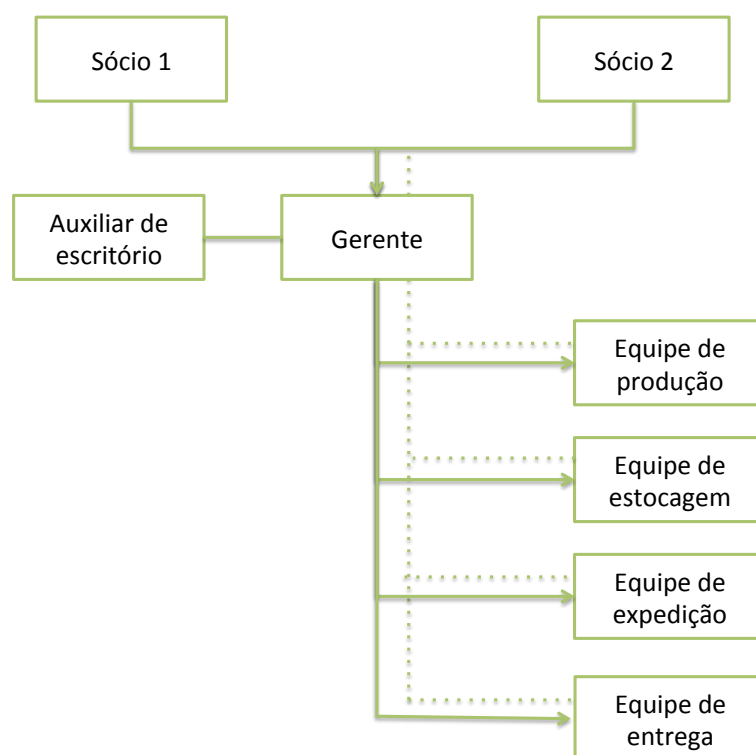


Figura 1: Organograma hierárquico

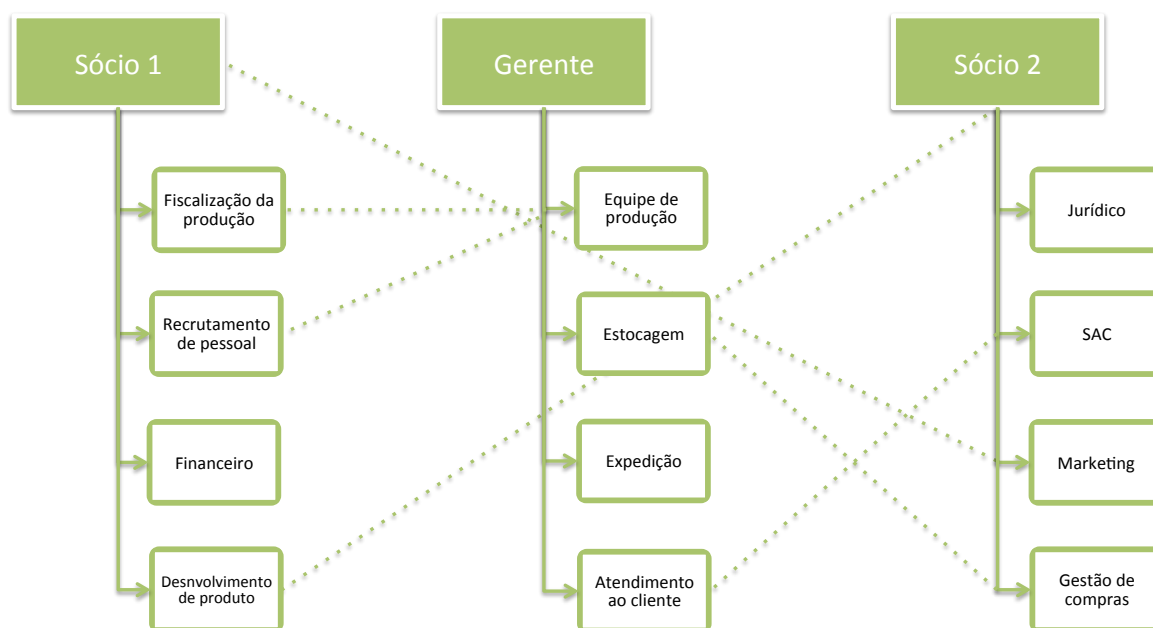


Figura 2: Organograma de responsabilidades

2.3 ESTRUTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Localizada em Petrópolis, a Sabor do Campo está presente em uma área de cerca de 500m² e possui uma estrutura que atende ao desenvolvimento de suas atividades. São três galpões vizinhos divididos nas funções de empacotamento e produção de cereais, produção da linha de pastas de soja e, no terceiro, encontra-se o estoque.

Nos últimos 5 anos, com o crescimento da empresa, foi sentida a necessidade de se aumentar seu espaço físico, por isso foi realizada a agregação dos galpões anexos. Porém, cada vez mais torna-se necessária sua expansão. Dentre os planos futuros da empresa estão o de encontrar uma área que comporte melhor sua produção e tenha espaço para crescimento. Geórgia acredita que a estrutura atual comporta uma produção ainda maior, ou seja, há espaço para o crescimento da empresa.

Atualmente são 12 funcionários, que, segundo a presidente Geórgia, devem ter, acima de tudo, comprometimento com o trabalho e colaboração entre as áreas, visando à eficiência e a um ambiente saudável. Há uma preocupação da empresa em integração e

uma valorização dos funcionários com celebração dos aniversários e uma grande confraternização com as famílias anualmente em dezembro.

Há alguns funcionários que já completam mais de 15 anos de casa, tendo começado bastante jovens e se tornando parte da família Sabor do Campo, participando de sua história e crescimento. O sócio Márcio acredita que eles estão na empresa há tanto tempo por estarem alinhados com seus valores e missão e por desempenharem um trabalho de excelência, sabendo o valor que têm na organização. Além disso, o compromisso com o funcionário é uma das principais preocupações da empresa.

Por outro lado, há uma dificuldade da empresa em encontrar profissionais que permaneçam por longo período. Há alta rotatividade de novos funcionários em certas vagas, pois os mesmos não comparecem mais ao trabalho a partir de determinado momento. Essa é uma preocupação constante, já que há uma curva de aprendizagem até que a equipe esteja apta a performar conforme o desejado.

2.4 ÁREAS DE ATUAÇÃO E EQUIPE DE VENDAS

Atualmente, a Sabor do Campo está presente com seus produtos expressivamente em Petrópolis, mas atua também em lojas de produtos naturais do Estado do Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais e Brasília. As pousadas “Roteiro de Charme” de Itaipava e Araras também utilizam seus produtos como itens de café da manhã.

Em Petrópolis, a relação com os clientes é direta, sem a necessidade de um intermediário que os interligue à empresa. Estes clientes são variados, entre supermercados, mercearias de bairro, quitandas e lojas de produtos naturais, entre outros. Já nos demais municípios do Estado do Rio de Janeiro, há uma pequena equipe de vendas que é dividida por região para que Rio de Janeiro, Região dos Lagos e Região Serrana possam ser atendidas. Brasília e Baixada Fluminense contam com um processo diferente: um distribuidor que atua em cada uma dessas praças.

Para entender melhor a atuação da equipe de vendas, nos gráficos abaixo avaliamos o número de clientes atendido por cada um de seus componentes, além da representatividade de cada um deles no volume de vendas da empresa.

A equipe se distribui da seguinte maneira:

- O representante de vendas 1 está situado principalmente na Região dos Lagos e Região Serrana. Ele atende apenas 18% dos clientes (Gráfico 1), que representam um número bastante elevado no volume de vendas, 33% (Gráfico 2). É o que está a mais tempo trabalhando com a Sabor do Campo;
- O representante de vendas 2 atende a Zona Sul e Centro do Rio de Janeiro. Ele trabalha a 2,5 anos com a empresa e aumentou o número de lojas atendidas nessa área em 47 desde então;
- Os representantes de vendas 3 e 4 cobrem a Barra da Tijuca e a Zona Norte do Rio de Janeiro, respectivamente, porém atendem a poucos clientes em cada uma dessas praças e não tem uma representatividade expressiva dentro do volume de vendas da empresa;
- o distribuidor da Baixada Fluminense trabalha com os produtos da empresa a 3,5 anos e tem um volume de pedidos mensal significativo, sendo um de seus principais clientes.

Há ainda o atendimento de 50% do clientes que é feito diretamente pela Sabor do Campo sem o intermédio de nenhum representante ou distribuidor. Vale ressaltar ainda que essas informações, colhidas com referência no ano de 2014, não abrange o distribuidor de Brasília, pois este se juntou à equipe no início de 2015.

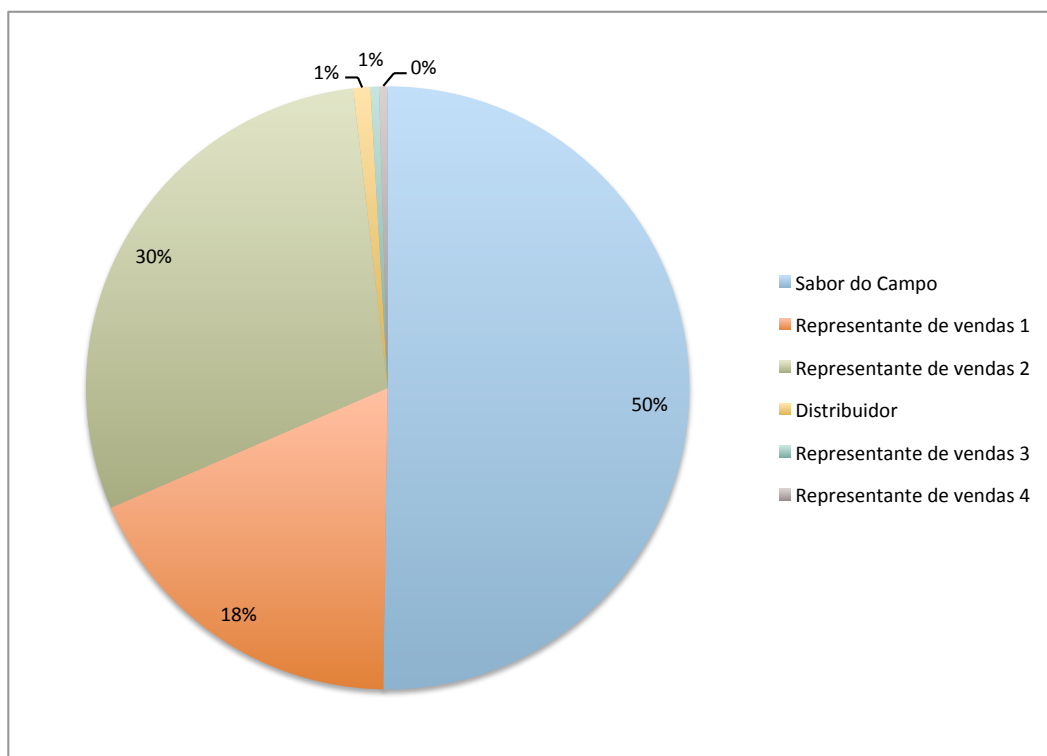


Gráfico 1: Número de clientes por componente da equipe de vendas

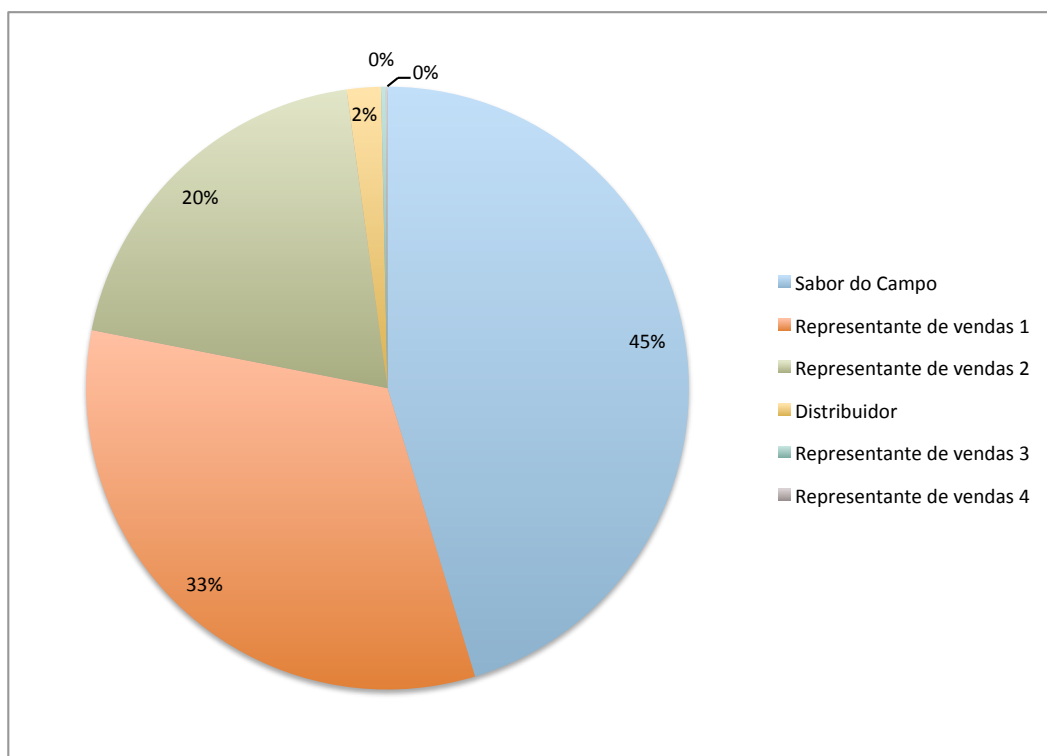


Gráfico 2: Volume de vendas por componente da equipe de vendas

2.5 LOGÍSTICA

Ao longo desta parte vamos usar o termo pouco específico “logística” para determinar a *supply chain* – cadeia de valor ou de produção - da Sabor do Campo. Malhotra (2014) cita Coyle para explicar o que é logística:

é o processo de antecipar as necessidades e desejos do cliente; adquirir o capital, materiais, pessoal, tecnologias e informações necessários para atender a essas necessidades e desejos; otimizar bens ou a rede produtora de serviços para atender às demandas dos clientes e utilizar a rede para atender a essas demandas no momento certo. (MALHOTRA 2014 apud COYLE 2003, p. 40)

Para entender melhor esse conceito, foi feita uma entrevista com o especialista em logística Jean Patrick de Cara¹. Ele citou como principais pilares da logística o relacionamento com o fornecedor, a gestão do estoque, o planejamento e controle da produção, o relacionamento com o cliente e, por fim, o transporte. Estes serão vistos mais detalhadamente nos parágrafos abaixo.

Segundo Jean, o cenário do transporte no Brasil é bastante limitado em opções e o transporte rodoviário é o mais utilizado, apesar de custoso e de depender da precária infraestrutura brasileira. Este é exatamente o meio de transporte utilizado pela Sabor do Campo na entrega de suas mercadorias e costuma representar de 2% a 9% do valor total de uma venda, variando de acordo com o peso, valor da nota, volume e cubagem. O carro da empresa faz entregas quase diariamente em Petrópolis e quinzenalmente no Rio de Janeiro e na Região Serrana. Porém, também é necessário o uso de terceirizadas, que se distribuem nas seguintes empresas:

- Luna Express, atendendo às Zonas Central, Norte e Oeste do Rio de Janeiro, além da Região dos Lagos e outros municípios e estados;
- Viação Progresso, que atende a região de Volta Redonda;
- Direcional, suprindo Belo Horizonte.

Em Petrópolis, toda a logística já está muito bem desenhada e, em entrevista com os clientes², eles se mostraram bastante satisfeitos em termos de atendimento,

¹ Profissional da área desde 2005, com experiência no Centro de Estudos em Logística (CEL-COPPEAD), no Instituto de Logística e Supply Chain (ILOS) e na L'Oréal.

² Percepção dos clientes entrevistados em pesquisa qualitativa realizada em abril de 2015 para entender o relacionamento do cliente com a empresa.

comunicação com a empresa e entrega de mercadorias. O prazo de entrega da Sabor do Campo no Rio de Janeiro, por outro lado, foi algo criticado por alguns clientes desta praça. A entrega em frequência quinzenal reduz a flexibilidade no pedido dos clientes, pois estes precisam prever com 15 dias de antecedência suas vendas e não conseguem realizar outros pedidos complementares para garantir a disponibilidade de produtos na gôndola. Um problema citado por eles foi que o tamanho físico de seus estabelecimentos não tem possibilidade de estocagem e, por conta disso, eles não podem fazer pedidos grandes, correndo o risco de haver rupturas de estoque. O representante de vendas responsável pela Zona Sul da cidade complementou essa insatisfação dos clientes com o fato de que a concorrência tem um prazo de até 48h para a entrega.

Sobre relacionamento com o cliente, Jean explica que este ajuda a fidelizar em primeiro lugar, e ainda garante volume de vendas a longo prazo. Além disso, possibilita a flexibilização de entrega e da produção e traz maior satisfação do cliente. É importante para a empresa desenvolver um *Customer Relationship Management* (CRM) - termo em inglês para Gestão de Relacionamento com o Cliente -, de maneira a entender e antecipar as necessidades dos atuais e potenciais clientes. Na Sabor do Campo, não há planejamento nesse sentido e o relacionamento com os clientes é mantido apenas através da equipe de vendas citada anteriormente.

Nas entrevistas, alguns dos clientes se queixaram da falta de uma visita da “Gê”, como é conhecida a dona da empresa. Esse foi, inclusive, um motivo citado por mais de um cliente por não estarem trabalhando com mais produtos da marca. Foi possível perceber que, por serem clientes de pequeno porte, o relacionamento interpessoal para eles é muito importante e valorizado.

Outro fator que merece atenção é a insatisfação da Sabor do Campo com o setor de vendas. Eles se queixam da dificuldade de encontrar bons profissionais, dedicados e que tenham um direcionamento para o crescimento. Este foi apontado como um dos principais gargalos dentro da empresa.

O fator seguinte citado por Jean foi o Planejamento e Controle da Produção (PCP), cuja eficiência é importante para:

- Reduzir o caixa necessário para operar a empresa e torná-la mais rentável;
- Flexibilizar a produção para o momento mais tardio possível sem atrasar a entrega;

- Reduzir o nível de estoque ao reduzir o tamanho do lote mínimo de produção;
- Se adequar à previsão de demanda.

Quanto a isso, a empresa age conforme a demanda, ou seja, não há um cálculo de demanda futura, da mesma maneira que não há uma gestão desenvolvida de estoque. Para as vendas locais – praça Petrópolis – não é tão difícil de se preparar, pois a empresa já conhece bem seus clientes e utiliza apenas dados empíricos de seus anos de experiência para se preparar para os próximos passos. Porém, o mesmo não ocorre nas demais praças. Relatórios de estoque e de vendas podem ser interessantes para estudar o mercado e desenvolver estratégias de ataque.

O último ponto que Jean apresentou foi o bom relacionamento com o fornecedor, que ajuda a desenvolver parcerias de longo prazo. Além disso, isso viabiliza uma negociação de prazos, condições de pagamento e entrega. Uma possibilidade citada por ele seria negociar com empresas com proximidade geográfica que utilizem o mesmo material para conseguir preços melhores.

Na Sabor do Campo, o relacionamento com o fornecedor é realizado pelo sócio Márcio, que cuida da prospecção de novas empresas fornecedoras visitando periodicamente feiras do ramo, além de fazer buscas via internet. Para manutenção de vínculo, não é desenvolvida nenhuma ação específica e as compras são feitas via telefone.

2.7 O SETOR DE MARKETING

Segundo Kotler e Keller (2010, p. 71), toda empresa deve organizar e manter um fluxo contínuo de informações e aquelas que tiverem melhores sistemas de informação obtém vantagem competitiva. Isso porque é através de uma análise de dados profunda que se torna possível escolher melhor os mercados, desenvolver melhores ofertas e executar melhor um planejamento de marketing.

Atualmente a empresa não possui um sistema de registros internos que cruze vendas, preços, custos, níveis de estoque, contas a receber e a pagar, etc. Não há um sistema de informações de marketing, nem objetivos desenhados, o que é típico de uma empresa orgânica. A Sabor do Campo vem desenvolvendo apenas algumas tímidas ações

de marketing de acordo com o pequeno orçamento destinado a este fim. Dentre as ações citadas pelos sócios da empresa estão as seguintes:

- Investimento mensal nas redes sociais Facebook e Instagram com gerenciamento externo;
- Investimento em anúncios de revistas segmentadas, como a Nutrir+, com um público seleto de nutricionistas, e a Tribuna Fitness, com distribuição apenas no município de Petrópolis;
- Participações pontuais em eventos com apoio financeiro e, às vezes, com presença de algum representante da marca. Dentre os eventos podemos citar a Semana sem Glúten da Casa Santa Luzia, em São Paulo, e os eventos esportivos e de culinária organizados pelo X da Saúde, loja petropolitana de produtos da linha *fitness*;
- Envio esporádico de amostras para nutricionistas dos municípios de Petrópolis e do Rio de Janeiro;
- Apoio ao triatleta celíaco Wladimir Azevedo com o envio de amostras da granola sem glúten;
- Material gráfico para vendedores e pontos de venda, tais como folder institucional em tamanho A3 para mostruário e folder de receitas em tamanho A6 para as lojas.

2.8 AUTO AVALIAÇÃO DA EMPRESA

A empresa nunca parou para determinar sua missão, visão e valores, porém quando questionados sobre isso, ela se posicionou firmemente com a palavra qualidade como principal pilar.

- Missão: ser reconhecida como uma empresa que prima pela qualidade. Sempre acompanhando tendências e novos conceitos;
- Visão: uma empresa que seja sustentável, comprometida com o meio ambiente e com o social;
- Valores: qualidade, respeito e engajamento;
- Diferenciais competitivos: qualidade não é só ter o melhor insumo, mas ter também uma boa embalagem, bom atendimento, bom relacionamento com o

cliente, se preocupar com o meio ambiente, se preocupar com o bem estar e desenvolvimento dos funcionários, o incentivo do comercio local, o apoio aos esportes e as atividades físicas, saúde e boa alimentação;

- Posicionamento: a empresa não possui uma definição formal de seu posicionamento;
- Objetivo: os sócios Geórgia e Márcio citaram como objetivos para os próximos 5 anos o reconhecimento pela excelência, se estabelecer mais fortemente como uma empresa regional, principalmente na cidade do Rio de Janeiro, e aumentar a participação no estado como um todo. Porém, eles alegaram que não há nenhum planejamento específico para atingir tais objetivos.

3 ANÁLISE EXTERNA

3.1 ANÁLISE PESTLE

Há forças externas que influenciam diretamente no desempenho de uma empresa e que são determinantes para sua sobrevivência em um ambiente competitivo. Segundo Kotler e Keller (2010, p.76) “Em um cenário global em rápida alteração, a empresa deve monitorar seis forças importantes: a demográfica, a econômica, a natural, a tecnológica, a político-legal e a sociocultural.”.

O monitoramento dessas forças é uma variante da chamada análise PESTLE – para os termos em inglês *political, economic, social/cultural, technological, legal, environmental* –, com a inclusão do fator demográfico. Este analisa os fatores macro ambientais, aqueles mais amplos e que tem o poder de alterar características de uma indústria, como a demanda para os produtos oferecidos pelas empresas, o modo pelo qual os produtos e serviços são distribuídos, os preços que são cobrados por eles e as maneiras pelas quais as organizações competem umas com as outras nesta indústria (HABERBERG; RIEPLE 2008, p105).

3.1.1 Fatores Demográficos

Ao observar o macro ambiente demográfico, foram mapeadas algumas tendências relevantes para o caso e, posteriormente, foi realizado um recorte com dados estatísticos do Estado do Rio de Janeiro, principal praça da Sabor do Campo.

A primeira tendência a ser observada é o amadurecimento da população, que está crescendo e envelhecendo. De acordo com as estatísticas do Censo de 2010, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), houve um acréscimo de mais de 41% no número de brasileiros com mais de 60 anos, em relação ao censo de 2000. Naquele ano, o Brasil apresentava um número em torno de 14,5 milhões de idosos que aumentou para 20,6 milhões no ano 2010. Em 2023, espera-se que esse grupo supere 30 milhões, segundo o IBGE. Vale ressaltar que o Rio de Janeiro é um dos estados com a maior porcentagem de idosos em sua população, comparativamente com outros estados. (CENSO 2010)

Esse segmento, da população acima de 60 anos, só cresce e para se comunicar bem com eles uma marca precisa entender suas necessidades. Um simples rótulo pode ser decisivo na hora da compra, segundo Paco Underhill (2009). Ele explica sobre uma série de fatores que influenciam na boa leitura de um rótulo com o envelhecimento do olho humano, como o tamanho da fonte e o contraste entre as cores. Além disso, ter um produto bem posicionado dentro de uma loja torna-se crucial, pois pessoas mais velhas não vão querer – ou poder – se esticar tanto para cima ou se curvar até o chão para alcançar produtos nas prateleiras.

A tendência seguinte a ser observada é o fato de que cerca de 10% dos 56 milhões de domicílios brasileiros são habitados por uma única pessoa, ou seja, são mais de 5 milhões de pessoas morando sozinhas no Brasil, segundo dados do IBGE. Essa tendência apresenta, além dos jovens que se mudam buscando independência dos pais, um número expressivo de pessoas na faixa etária acima dos 30 anos, ou seja, a grande maioria é economicamente ativa. (KAKUTA; RIBEIRO 2008)

Pessoas que moram sozinhas têm demandas próprias e formas próprias de consumo de bens e serviços, em muitos casos, bastante diferenciadas de quem mora com a família ou mesmo com apenas outra pessoa. Ao fazer compras, esse segmento busca praticidade, e embalagens individuais têm maior chance de aceitação.

Além das tendências de mercado, é importante analisar os dados demográficos do Rio de Janeiro. Segundo pesquisa apresentada pelo SEBRAE em 2011 (INFORMAÇÕES 2011), o estado possuía na época uma população aproximada de cerca de 16,5 milhões de habitantes, sendo mais de 1/3 – um terço – residente na capital. Em relação ao sexo, a população apresenta um número ligeiramente superior de indivíduos do sexo feminino: 7,6 milhões de homens contra 8,3 milhões de mulheres. Quanto à idade, a faixa etária de 20-29 anos apresenta mais de 2,6 milhões de indivíduos, aqueles com idade entre 30-49 anos somam 4,7 milhões, e a população acima de 50 anos soma 3,9 milhões de pessoas. Outro fator relevante, é a divisão de classes econômicas dos domicílios urbanos, onde chegou-se ao seguinte panorama no estado:

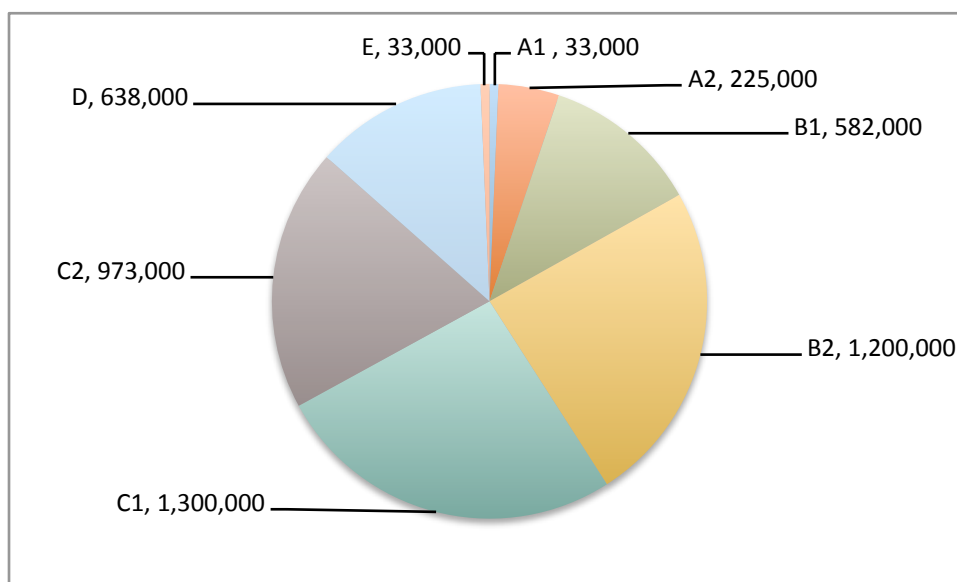


Gráfico 3: Divisão de classes econômicas dos domicílios urbanos do Rio de Janeiro

Esses dados mostram que a Sabor do Campo ainda pode crescer bastante no Rio de Janeiro, especialmente se considerarmos sua expansão na capital que, apesar de tímida, aos poucos conquista espaço no mercado carioca. Além disso, é possível ver que há uma grande porção da sociedade que se enquadra como possível público alvo da marca, com mais de 2 milhões de domicílios representantes das classes A-B e 7 milhões de pessoas na faixa dos 20 aos 50 anos.

3.1.2 Fatores Socioculturais

Outra tendência mapeada pelo Sebrae que merece atenção é a preocupação cada vez maior com o consumo verde. Segundo estudo realizado pela *United Nations University*, citado pela entidade, o consumo humano ultrapassa em 23% a capacidade de regeneração da natureza, alertando para a necessária mudança de comportamento de consumo e de produção. Os consumidores vêm se preocupando com a reciclagem do lixo, com a busca de alimentos orgânicos e naturais, móveis com madeira certificada, entre outras medidas que não agredam ao meio ambiente (KAKUTA; RIBEIRO 2008).

Em contrapartida, de acordo com estudo da ESPM (GOMES 2009), o consumidor atual está mais em busca de um conceito do que do produto em si. Há aqueles que são “naturais radicais” e já sabem o que querem e onde encontrar. Porém, a tendência natural vem crescendo e trazendo consigo o consumidor que está em busca de experiências e que pretende comprar não apenas um produto, mas um estilo de vida. Segundo a autora, Angela Nelly Gomes, “essa nova tendência de consumo está permeada por conceitos, valores e subjetividades que influenciam a atitude do consumidor e vão muito além da simples alimentação saudável e nutritiva, no caso da alimentação”.

Isso mostra que há dois segmentos para esse mercado atualmente: aqueles que já consomem e têm o hábito de uma alimentação saudável como uma filosofia de vida, e o “novo natural”, aquele consumidor que tem pouco conhecimento sobre o assunto, mas está atrás de tendências, tem interesse no tema e está aberto a saber mais sobre esse universo.

Independente do segmento, o fato é que a alimentação saudável é tendência mundial. “Os consumidores têm cada vez mais consciência de que uma alimentação saudável estende a expectativa de vida e pode melhorar a qualidade do dia a dia.” (AS DEZ 2014) Em reportagem da BBC sobre as tendências de consumo global de 2014 apresentadas pelo instituto de pesquisa Euromonitor, os alimentos “sem” estão em destaque, aqueles sem glúten ou sem lactose, por exemplo. “Segundo previsões da Euromonitor, a venda desse tipo de produtos com redução de sal, açúcar e gordura deve crescer 6,9% na América Latina.” (AS DEZ 2014)

Seguindo uma linha natural e saudável, a Sabor do Campo tem bastante potencial para aumentar as vendas de acordo com essas tendências, especialmente com os produtos sem glúten e sem açúcar, que já fazem parte do portfólio da empresa.

3.1.3 Fatores Econômicos

O comércio varejista brasileiro encerrou o ano de 2014 com recessão de 2,2% no volume de vendas em relação ao mesmo período do ano anterior. O segmento hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo teve uma queda suave, de -0,1% em relação ao mês anterior, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (EM DEZEMBRO 2015). Isso constitui um indicador do atual momento da economia do país, que encontra-se instável e sem certeza de crescimento para os próximos anos.

Segundo Laporta (2014), “pairam dúvidas sobre o rumo da economia em 2015”. O autor justifica falando sobre o aumento do valor de itens básicos, como energia elétrica, gasolina e transporte público, e o valor do dólar instável, que afeta diretamente a indústria. Ele ainda cita a diminuição do poder aquisitivo das famílias à medida que a inflação aumenta, fazendo com que a lista de mercado fique mais enxuta e os itens que não forem tão necessários sejam deixados de lado.

Para a indústria fica difícil não repassar estes aumentos para o produto final e a Sabor do Campo alegou que alguns produtos sofreram elevação de preço recentemente devido a esses fatores. O que se sucede é uma certa dificuldade em manter-se competitivo em um cenário em que a população tem menos renda e o custo da empresa é aumentado.

3.1.4 Fatores Naturais

Uma série de fatores influenciam nos preços das matérias primas utilizadas no comércio de produtos integrais. Ao lado dos fatores econômicos, mudanças nos fatores climáticos influenciam diretamente a produção agrícola no mundo e, consequentemente,

nos preços destes insumos. (TROSTLE 2008). Isso atinge diretamente os produtores, que precisam ajustar seus preços, e todos os componentes da cadeia de mercado até que o produto final chegue na mesa do consumidor.

Segundo a empresária Geórgia, o açúcar mascavo, por exemplo, já sofreu dois aumentos desde dezembro de 2014. Isso se deu com a elevação do preço em função da falta de chuva e menor produção no período.

3.1.5 Fatores Tecnológicos

Quando analisado o fator macro ambiental em questão, alguns pontos merecem a atenção da empresa. O primeiro deles é a migração para o online que tem sido percebida no consumo de mídia mundial. No Brasil esta tendência se repete e mostra resultados surpreendentes em termos quantitativos. Segundo pesquisa brasileira de mídia realizada pela Secretaria de Comunicação Social (Secom):

Praticamente a metade dos brasileiros, 48%, usa internet. O percentual de pessoas que a utilizam todos os dias cresceu de 26% na PBM 2014 para 37% na PBM 2015. O hábito de uso da internet também é mais intenso do que o obtido anteriormente. Os usuários das novas mídias ficam conectados, em média, 4h59 por dia durante a semana e 4h24 nos finais de semana. (PESQUISA 2015)

Além desses dados estatísticos, a pesquisa mostra que os fatores que mais influenciam o consumo deste meio são a renda, a escolaridade e a faixa etária. Mais de 3/4 – três quartos – da população que tem uma renda superior a cinco salários mínimos (R\$ 3620 ou mais) está conectada; uma taxa alta com ensino superior, 87% dos respondentes, acessam a internet pelo menos uma vez por semana; quanto a idade, são os jovens com até vinte e cinco anos que ficam mais online, 65% deles acessam a internet todos os dias.

A importância de estar posicionado no mundo virtual não pode ser ignorada nos dias de hoje e este é um item que deve estar sempre inserido nos esforços de marketing das empresas. Boa parte da população brasileira se encontra lá, basta descobrir as melhores vias de comunicação dentro do universo de informações que é a internet.

3.1.6 Fatores Político-legais

Atualmente, o mercado de alimentos, de uma forma geral, sofre uma fiscalização rígida e um controle de qualidade exigente por parte de órgãos como a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa). Esta tem forte impacto na verificação de tudo que é produzido e disponibilizado no mercado, visando proteger e promover a saúde da população (APRESENTAÇÃO s/d). As empresas juntamente com seus processos produtivos, estão em constante avaliação. Isso significa que a Sabor do Campo contempla um segmento que se mostra fortemente impactado pelas sanções e normas de produção industrial e agrícola.

Recentemente, a Anvisa esteve nas dependências da empresa para fiscalização e, apesar de todo o cuidado já tomado com questões de segurança e qualidade, eles pediram uma série de alterações no espaço físico da fábrica, que foram prontamente atendidas pela Sabor do Campo para que tudo estivesse de acordo com as normas.

É essencial que a Sabor do Campo esteja sempre atenta a toda a sua cadeia produtiva. Além das questões sanitárias, outro fator que precisa de bastante atenção é a questão da legislação que impacta nos rótulos dos produtos. A obrigatoriedade de sinalizar se o produto “contém glúten” ou “não contém glúten”, por exemplo, se tornou lei em 2003 (LEI 2003). Desde então a Sabor do Campo incluiu essas informações em seus rótulos e periodicamente faz testes para ter certeza de que os produtos estão isentos de glúten.

3.1.7 Resumo da análise PESTLE

Ao fim das análises macro ambientais, foi desenvolvido um quadro (Quadro 1) para facilitar a visualização dos pontos negativos e positivos de cada um dos fatores que impactam no negócio da Sabor do Campo.

Fator	Tendência	Pontos positivos	Pontos negativos
Demográfico	Envelhecimento da população e aumento do número de idosos		Necessidades específicas que influenciam no momento da compra. Para ganhar a visibilidade deste consumidor é importante estar atento a algumas questões, como o posicionamento de um produto no ponto de venda, que deve ser de fácil acesso.
	Aumento do número de pessoas que vivem sozinhas	Demandas próprias, como praticidade e embalagens individuais, característica presente nos produtos Sabor do Campo.	
Sociocultural	Preocupação cada vez maior com o consumo verde	Sustentabilidade é algo que tem ganhado a atenção da mídia e dos consumidores, que se preocupam cada vez mais com o que consomem e em seu impacto social e ambiental. A Sabor do Campo já apresenta uma preocupação com isso, porém é possível utilizar isso de maneira mais clara na comunicação da empresa.	
	Alimentação saudável e os alimentos "sem"	A alimentação saudável está no slogan da empresa. Além disso, parte da cartela de produtos Sabor do Campo já apresenta essa característica de alimentos sem glúten, lactose ou açúcar. É possível intensificar essa produção e desenvolver novos produtos nessa linha.	
Econômico	Dúvidas sobre o rumo da economia brasileira		Por ser um momento incerto da economia, é difícil fazer apostas altas em desenvolvimento de novos produtos e na comunicação da marca, sem saber se as vendas continuarão estáveis e com possibilidade de crescimento.
Natural	Mudanças nos fatores climáticos e aumento do valor das matérias primas		Fator difícil de prever por ser influenciado pela natureza. Quando ocorrem oscilações de preço muito altas, a empresa tem que estar preparada para minimizar o impacto para o cliente.
Tecnológico	Migração para o online		É importante que a empresa tenha uma boa posição na internet. Isso facilita a vida do cliente final que vai em busca de informações, e também do intermediário, que pode querer a praticidade desse meio para facilitar suas compras.
Político-legal	Rigorous controle de qualidade dos produtos das empresas no setor de alimentos.	A empresa evita possíveis falhas na produção e garante uma entrega de produtos de qualidade dentro dos parâmetros exigidos pela vigilância sanitária	

Quadro 1: Resumo da Análise PESTLE

3.2 VISÃO EXTERNA DA EMPRESA

3.2.1 Pesquisa

Buscando entender melhor o processo de vendas da empresa, cada um de seus componentes, seus atuais problemas e possíveis oportunidades, foi desenvolvido um plano de pesquisa em dois níveis: equipe de vendas e clientes. Primeiramente a força de vendas da Sabor do Campo foi entrevistada a respeito do processo de venda, percepção da empresa e de suas vantagens competitivas, concorrência e possibilidade de negociação com os clientes. Depois, a amostra de clientes – lojistas – selecionada foi investigada para que fosse possível ter uma visão da satisfação do cliente com o produto e o atendimento da Sabor do Campo, além de possibilidades de ação para poder expandir a participação da empresa dentro de seus clientes e oportunidades dentro do mercado de produtos naturais e saudáveis.

Para Kotler e Keller (2010, p.98), utilizar ferramentas de pesquisa é essencial para entender melhor a situação da empresa no mercado:

Além de monitorar um ambiente de marketing em constante mudança, os profissionais de marketing precisam adquirir conhecimentos específicos sobre seu mercado. Bons profissionais de marketing cercam-se de informações para interpretar o desempenho passado e para planejar atividades futuras.

3.2.1.1 Entrevista com a força de vendas

A metodologia de pesquisa utilizada foi pesquisa de campo com entrevistas individuais em profundidade realizadas com base em um roteiro semiestruturado com perguntas abertas (APÊNDICE A). Essas foram previamente agendadas em dias e horários da conveniência dos respondentes, e gravadas, sob autorização dos entrevistados, para posterior transcrição. Os resultados foram tratados com base nos textuais dos respondentes, de modo a refletir-se na análise a seguir em referência direta às verbalizações emitidas pelos mesmos a respeito do posicionamento da marca em relação à concorrência, os produtos que têm maior saída, como funciona o posicionamento do produto dentro do ponto de venda, entre outros pontos-chave da relação com os clientes.

A seleção da amostra foi baseada nas informações de vendas fornecidas pela empresa, sendo assim selecionados os dois principais representantes de venda, em um universo de quatro, e os dois distribuidores atuais dos produtos Sabor do Campo. São eles: o representante de vendas da Zona Sul do Rio de Janeiro, o representante de vendas da Região dos Lagos e Região Serrana, o distribuidor da Baixada Fluminense e o distribuidor de Brasília.

As entrevistas foram bastante úteis para o desenvolvimento do diagnóstico da empresa, pois foi possível entender melhor a situação em que a Sabor do Campo se encontra no mercado competitivo de alimentos integrais e naturais. Alguns pontos que valem ser ressaltados são a qualidade e seriedade da empresa, característica citada por todos da força de vendas; as granolas sem glúten como o produto de maior sucesso e de maior aceitação nos clientes; o preço competitivo; o uso de amostras de produtos como uma ação de baixo custo com excelente retorno para a conquista de novos consumidores e até funcionários de clientes atendidos; e a entrega das mercadorias, que perde em agilidade para a concorrência.

Para facilitar a visualização dos principais pontos positivos e negativos levantados por eles, trechos das entrevistas foram colocados no quadro apresentado a seguir.

Entrevista com a força de vendas	
Pontos positivos	Pontos negativos
"O nosso produto está bem posicionado na segunda prateleira porque o dono é meu amigo e a gente não tem que pagar nada." - Representante de vendas Zona Sul RJ	"Os cereais são commodities, não faz diferença qual é a marca pro lojista ou o consumidor final. Nas granolas e nas frutas secas, sim." - Representante de vendas Zona Sul RJ
"É uma microempresa organizada. Você trabalha com a garantia de que o que você vai vender, vai ser entregue. E ela cumpre com os compromissos religiosamente." - Representante de vendas Região dos Lagos e Região Serrana	"Falta orientar o consumidor, no verso da embalagem, por exemplo. Ouço falar muito bem da chia, mas para que serve a chia? Pressão, colesterol, ácido úrico...?" - Representante de vendas Região dos Lagos e Região Serrana
"Nosso preço está mais ou menos na média, estamos bem situados em relação à concorrência, com alguns produtos nós ganhamos e outros a gente empata." - Representante de vendas Região dos Lagos e Região Serrana	"Tem cliente que eu visito que não tem produto, ou está mal posicionado. O funcionário recebe o produto e deixa lá no depósito e você tem que ir lá e colocar na área de venda." - Representante de vendas Região dos Lagos e Região Serrana
"Produto artesanal, em que o foco é a qualidade, principalmente no cuidado da fabricação e na escolha das matérias primas. É uma empresa pequena e é importante que os clientes saibam disso, porque eles associam à qualidade." - Representante de vendas Zona Sul RJ	A questão da troca como uma moeda de "troca": "Tem cliente que quer ter essa resguarda. Tem inclusive marcas que, não só fazem troca dos próprios produtos, mas usam a abertura de marcas que não o fazem, para conquistar o cliente." - Distribuidor da Baixada Fluminense
"As amostras grátis são mais fáceis para conquistar o cliente pelo paladar, isso facilita a venda de granola, por exemplo." - Distribuidor da Baixada Fluminense	"A concorrência faz entrega em até 48h do recebimento do pedido, mas a Sabor do Campo pede até 5 dias úteis. É um tempo longo demais." - Distribuidor da Baixada Fluminense
"Em todos os lugares que eu apresento o produto as pessoas gostam da cara dele." - Distribuidor de Brasília	Sobre enxoval ou bonificação: "A introdução no mercado agora é assim, eles perguntam 'quanto você vai dar de introdução do produto?'. " - Distribuidor de Brasília
Produtos com maior aceitação: aveias, granola sem glúten e tradicional.	"Um informativo eu acho muito importante, e especialmente nesse início eu sinto muita falta." - Distribuidor de Brasília
"O site é super bonito, parece uma empresa muito grande." - Distribuidor de Brasília	"Se um cliente me pergunta eu não vou saber responder para que serve a chia." - Representante de vendas Região dos Lagos e Região Serrana

Quadro 2: Resumo das entrevistas com a força de vendas

3.2.1.2 Entrevista com os clientes

A metodologia de pesquisa utilizada foi pesquisa de campo com entrevistas individuais em profundidade realizadas com base em um roteiro semiestruturado com perguntas abertas (APÊNDICE B). Estas foram previamente agendadas em dias e horários da conveniência dos respondentes. A seleção da amostra foi efetuada a partir do cadastro de estabelecimentos clientes da Sabor do Campo. O universo de varejos atendidos pela empresa era, no período de realização do estudo, de 217 PDVs. A amostra final da etapa qualitativa foi de 12 EIPs. O critério de definição da amostra foi baseado em aspectos como localização, porte e relacionamento com a Sabor do Campo, tendo em vista os objetivos qualitativos desta fase do estudo. Portanto, não foi focalizada a representatividade estatística da amostra e, sim, as suas possibilidades de aprofundamento em termos de investigação no âmbito do marketing B2B. Quando autorizado pelo entrevistado, a conversa foi gravada, para posterior transcrição e análise mais profunda dos textuais dos respondentes.

Assim como as entrevistas com a equipe de vendas, estas informações coletadas com os clientes foram muito importantes no momento do desenvolvimento do diagnóstico da empresa. As entrevistas com os clientes tornaram possível entender melhor os motivos pelos quais eles não inserem outros produtos da marca em seus estabelecimentos, qual é a impressão deles quanto à equipe de vendas, logística e atendimento, além disso, foi possível mapear ações viáveis para estreitar o relacionamento com eles.

Apesar de existirem alguns pontos em comum entre as duas praças, como a satisfação com o atendimento, a qualidade do produto Sabor do Campo e a falta de espaço físico que os clientes dispõem em seus estabelecimentos, há algumas diferenças entre elas que mostram como é importante uma abordagem particular para cada uma. Os cariocas disseram sentir falta da presença da empresa e de uma relação mais direta, eles também citaram que não há procura pela marca e nem mencionaram a questão de fidelidade, enquanto em Petrópolis a opinião foi bem diferente e a marca se mostrou bastante presente em todos os seus clientes. Durante as entrevistas foi possível sentir que aquela praça, muito mais do que esta, tem mais carências em relação à entrega, política de troca de mercadoria e contato direto com a empresa.

No quadro a seguir são apontados os principais pontos positivos e negativos abordados pelos clientes.

Entrevista com os clientes	
Pontos positivos	Pontos negativos
A maioria dos clientes se mostrou positiva em relação as embalagens: "Boa apresentação, a embalagem tem a ver com o produto." - cliente de Petrópolis.	Boa parte dos clientes citou a falta de espaço como principal vilã da entrada de novos produtos. Sobre isso, um cliente da Zona Sul do Rio de Janeiro disse: "A loja tem muitos produtos, muitos cereais. Não vou colocar mais, não."
Em relação à logística, atendimento e recebimento da mercadoria, 100% dos clientes se mostrou satisfeita na praça Petrópolis.	Na praça Rio de Janeiro, clientes disseram que sentem falta de uma relação mais direta com a empresa: "Hoje acho que não temos toda a linha aqui, por falta de sentarmos pra conversar." - cliente do Rio de Janeiro.
Todos os clientes que tiveram ação de degustação citaram uma alta fidelidade aos produtos por parte dos consumidores. "A Sabor do Campo fez degustação das pastinhas a muito tempo atrás. Foi bom, funcionou bem." - cliente de Petrópolis.	"Hoje, nos supermercados, há uma venda expressiva de alguns produtos mais comuns, como arroz integral, aveia e biscoitos, de empresas não especializadas, mas de grande participação no mercado, como a Tio João, Yoki e a Quacker." - cliente de Petrópolis.
"A gente faz os eventos, inclusive a Sabor do Campo participa deles, como as corridas. Tem tido bastante resultado, porque muita gente passa a conhecer os produtos que vendem na loja." - cliente de Petrópolis.	"Falta apresentação do mesmo. Se trazer pra gente ver..." Motivo apresentado por cliente para não ter outros produtos na loja. - cliente da Zona Sul do Rio de Janeiro.
A maioria dos clientes citou a Granola sem Glúten como principal produto Sabor do Campo. "Vende bem. Isso vem escrito no pacote e chama a atenção." - cliente do Rio de Janeiro.	Um cliente do Rio de Janeiro citou a relação de longa data com um concorrente para ilustrar que não dá para colocar novos produtos: "A Amazem e o Mundo Verde estão juntos desde o início da história da rede."
"A qualidade é o principal para eu ter o produto aqui na loja e divulgá-lo. E subindo a serra é sempre mais gostoso." - cliente do Rio de Janeiro.	Em relação a troca: "A empresa acha que é um prejuízo, mas eu acho que não. Tem que ter, se não vira prejuízo pra gente." - cliente do Rio de Janeiro.
Clientes se mostraram positivos em relação a imagem da marca: "É uma marca solidificada." - cliente de Petrópolis.	"É muito importante saber como preparar. Muita gente não sabe e não é toda loja que pode ou sabe explicar." - cliente de Petrópolis.
"Eles gostam muito da qualidade do produto. Quem conhece a marca não troca." - cliente de Petrópolis.	"Não tem procura, não especificamente pela Sabor do Campo" - cliente do Rio de Janeiro.

Quadro 3: Resumo das entrevistas com os clientes

3.3 ANÁLISE DOS CONSUMIDORES

3.3.1 Pesquisa

Parte da investigação desenvolvida nesta pesquisa foi baseada na análise do comportamento do consumidor final em relação a alimentação integral, pois uma das premissas dos dirigentes da empresa é a focalização de suas estratégias de mercado para o B2C prioritariamente.

Para tanto, foi desenvolvido um questionário online estruturado com perguntas fechadas (APÊNDICE C), respondido por 903 pessoas, que teve como base de divulgação principalmente grupos fechados do Facebook associados às cidades do Rio de Janeiro e de Petrópolis. A empresa já tem como premissa o público feminino como público alvo, portanto a amostra foi segmentada segundo o critério de faixa etária e renda familiar mensal segundo o IBGE - faixas salariais. Foram utilizadas escalas de diferencial semântico critérios de identificação com assertivas descritivas de comportamento alimentar, perguntas de hábitos de compra de integrais e consumo de mídia especializado em alimentação.

A partir desta análise foi possível entender se é viável desenvolver uma estratégia desse tipo, levando em consideração o tamanho da empresa e o baixo poder de investimento em comunicação.

3.3.2 Resultados

A análise dos dados confirmou que o consumidor Sabor do Campo está localizado nas classes mais altas da sociedade, pois são aqueles que se preocupam mais com o consumo de itens saudáveis, como integrais, orgânicos, light e diet. Outro dado interessante para análise foi o alto uso da internet pelos indivíduos com interesse em assuntos relacionados a alimentação. A porcentagem de aceitação e uso dos blogs foi surpreendente e se mostrou bastante alta em todas as faixas etárias. Também foram citados outros meios online, como o Instagram e o Facebook.

Ao serem perguntados sobre o quão saudáveis eles estavam, a maior parte respondeu muito saudável ou moderadamente saudável (Gráfico 4). É interessante observar que os mais velhos, aqueles acima de 45 anos, são os que se consideram mais saudáveis (55%). As demais faixas etárias escolheram o meio termo para se auto avaliar, 15-24 anos (50%), 25-34 anos (46%) e 35-44 anos (44%).

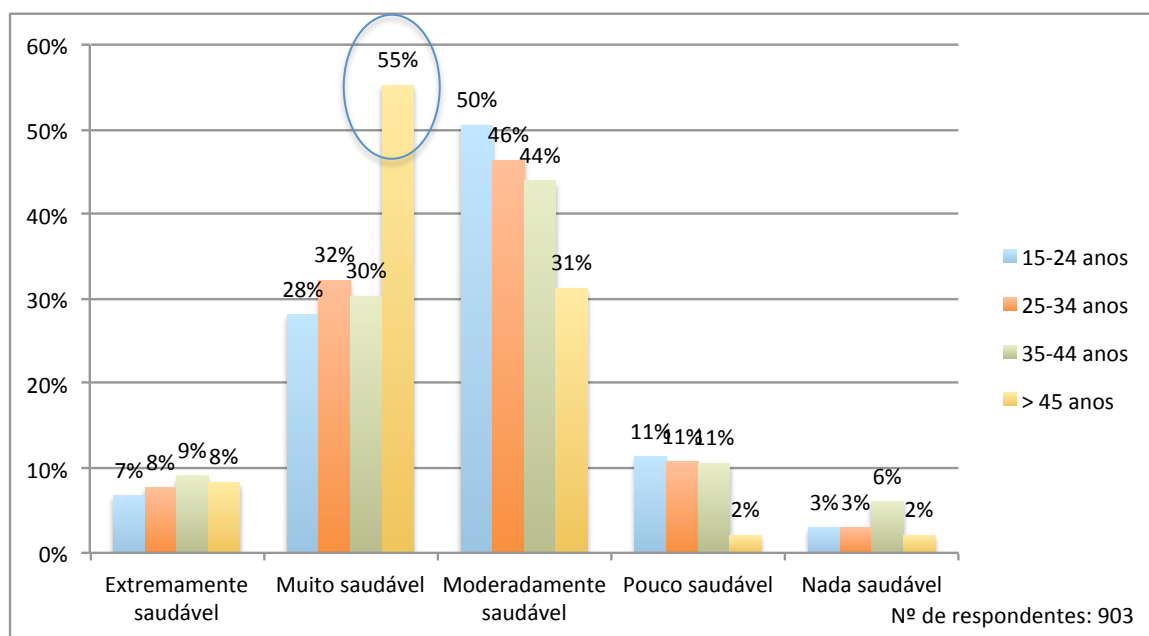


Gráfico 4: Auto avaliação da saúde

Ao cruzar a média salarial com o consumo de certos tipos de produtos considerados saudáveis, fica visível o maior cuidado com a alimentação conforme o aumento de renda. O gráfico abaixo (Gráfico 5) mostra a variação do percentual de consumidores que consomem cada item frente a média total, que equivale a 100%.

Aqueles que incluem em suas cestas de supermercado alimentos sem glúten estão mais concentrados na faixas salariais mais altas, a partir de 10 salários mínimos. Os que consomem alimentos integrais são principalmente aqueles com faixa salarial acima de 4 salários mínimos. O consumo de alimentos orgânicos apresenta um aumento gradativo de consumo de acordo com o aumento do poder aquisitivo. Em relação a alimentos diet, ou seja, sem açúcar, a faixa salarial mais representativa foi a acima de 20 salários mínimos. O light, por sua vez, tem uma maior aceitação com o público acima de 4 salários

mínimos. Por fim, vale ressaltar que grande parte daqueles com renda abaixo de 2 salários mínimos, alegam não comprar nenhum dos itens anteriores.

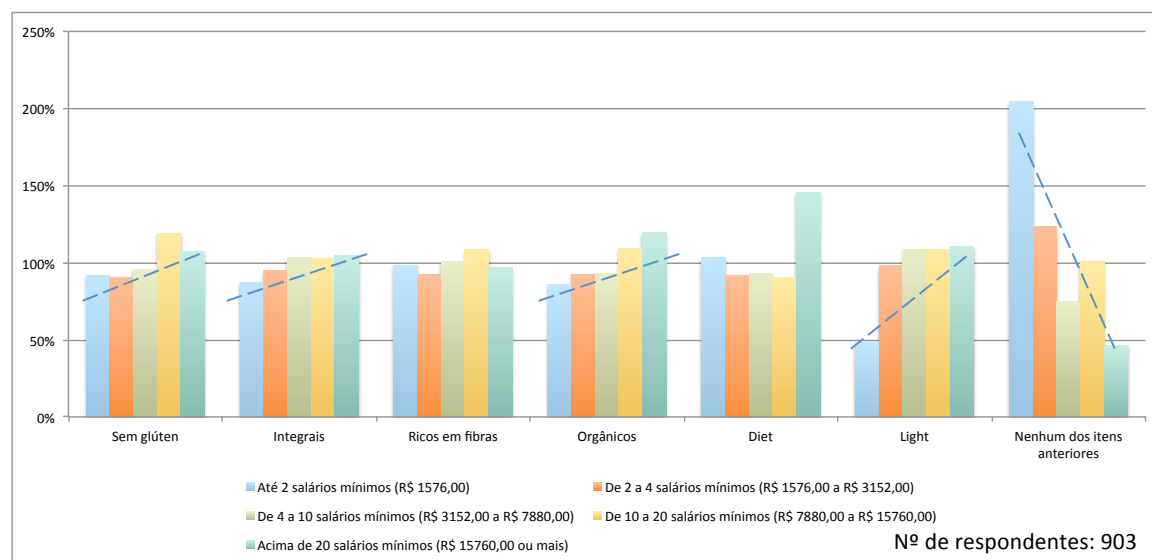


Gráfico 5: Média salarial x Hábitos de consumo saudáveis

Outro aspecto interessante que foi resultado da pesquisa foi o consumo de informações por faixa etária quando o assunto é alimentação e assuntos relacionados (Gráfico 6). Os blogs são importantes para todas as idades, representando uma média de 59% de procura. A opinião da família e dos amigos também é importante, com 43% daqueles que responderam utilizando essa fonte de informação. O consumo de revistas especializadas aumenta conforme a faixa etária, 21% (15-24 anos), 27% (25-34 anos), 36% (35-44 anos) e 41% (mais de 45 anos). Além disso, buscar informações na loja ao fazer compras mostrou-se mais importante para a população acima de 45 anos, onde 39% respondeu que utiliza esse meio. Aqueles que marcaram a opção “outros”, citaram canais no Youtube, grupos no Facebook, páginas sobre dietas, programas de TV, nutricionistas, *Instagrammers fitness*, livros, entre outros.

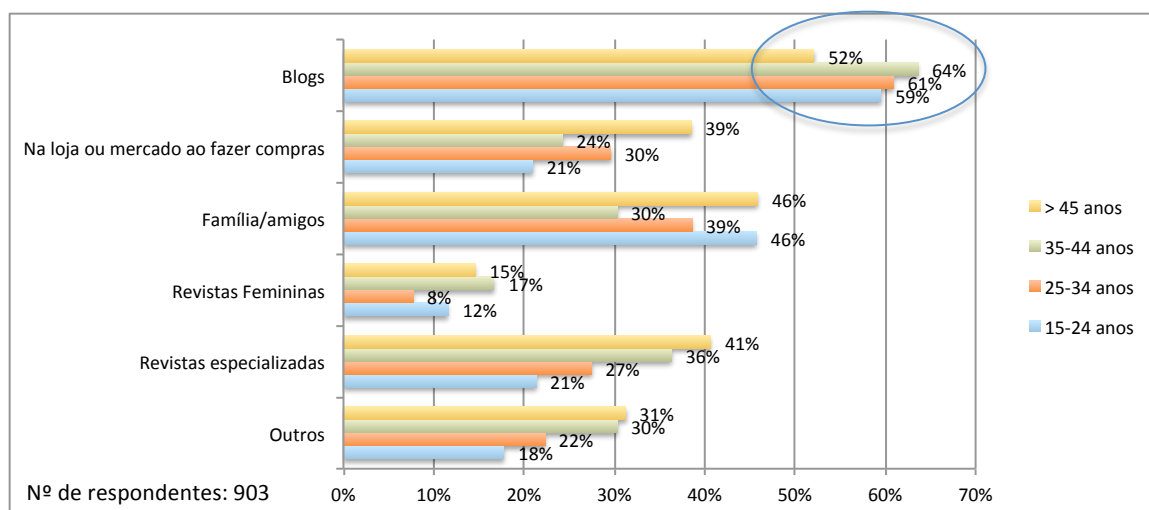


Gráfico 6: Consumo de informações x Faixa etária

Ao serem perguntados sobre o consumo de informações através das redes sociais de marcas de alimentação saudável, apenas 17% dos participantes respondeu que acompanha alguma. A grande maioria (83%) respondeu negativamente. Isso poder ser visto como um desestímulo para o investimento neste tipo de mídia (Gráfico 7). Por outro lado, há marcas de sucesso nessas plataformas, como a Mãe Terra e a Jasmine.

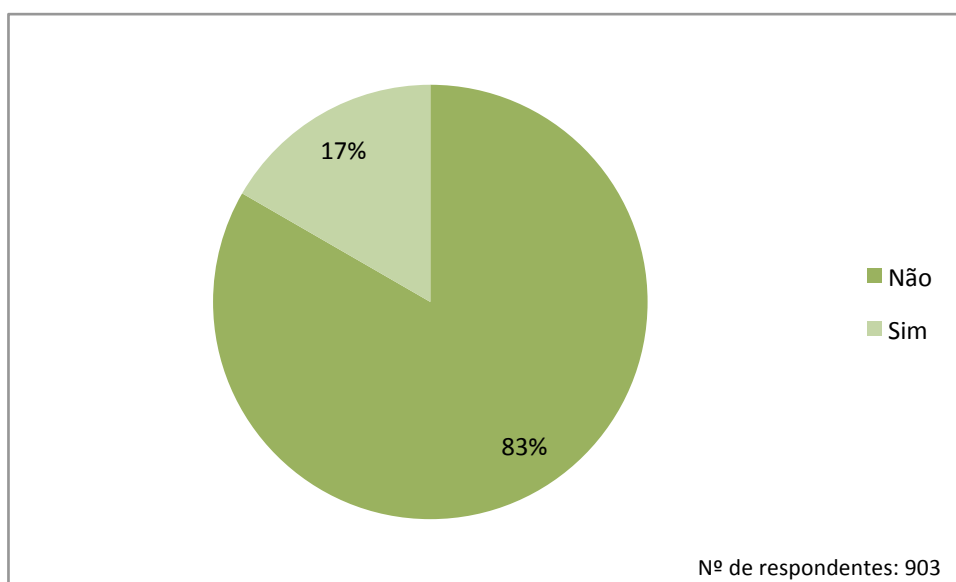


Gráfico 7: Consumidores x Redes sociais de marcas de alimentação saudável

3.4 CONCORRÊNCIA

Após visitar pontos de venda, entrevistar clientes e a equipe de vendas, tornou-se possível fazer um panorama de quem são os principais concorrentes da Sabor do Campo e como eles estão posicionados no mercado. Essa análise busca entender quais são os pontos fortes e os pontos fracos de cada um deles em relação à Sabor do Campo para, posteriormente, identificar oportunidades e ameaças, bem como as áreas potenciais onde buscar uma vantagem competitiva.

Concorrente	Forças	Fraquezas
Mãe Terra	Forte presença online: 355 mil seguidores no Facebook, 17,2 mil no Instagram e 479 no Twitter (em 16/05/2015).	Localiza-se em SP.
	Distribuição ampla e estruturada. Não foi encontrada informação a respeito da cobertura.	É uma empresa de maior porte, já não tem mais a característica de artesanal.
	Investimento na força de vendas. (Segundo a Revista Época, eles recrutaram 9 pequenos distribuidores para fornecer para mais de 18 mil pontos de venda)	
Jasmine	Forte presença online: 332 mil seguidores no Facebook, 13,2 mil no Insta.gram e 3805 no Twitter (em 16/05/2015)	Localiza-se em Curitiba.
	Distribuição ampla e estruturada com cobertura nacional	É uma empresa de maior porte, já não tem mais a característica de artesanal.
	Ocupa grande espaço nos pontos de venda da praça Rio de Janeiro e muitos clientes afirmam não inserir novos produtos por já trabalharem com fornecedores antigos como este.	
Louro Verde	Ocupa espaço nos pontos de venda da Praça Rio de Janeiro, visto principalmente nas redes Mundo Verde.	"Dá bicho", segundo um cliente.
	Preço e eficiência da entrega na praça Rio de Janeiro, segundo um dos vendedores da Sabor do Campo fica difícil de competir com essas características.	Embalagem pouco atraente.
	Possibilidade de compra online através do website, o que facilita o processo para possíveis clientes.	Sua presença online é quase inexistente.
	Localiza-se na cidade do Rio de Janeiro.	
Armazen	Ocupa grande espaço nos pontos de venda da praça Rio de Janeiro e muitos clientes afirmam não inserir novos produtos por já trabalharem com fornecedores antigos como este.	Embalagem fraca, sempre estoura, segundo um cliente.
	Preço e eficiência da entrega na praça Rio de Janeiro, segundo um dos vendedores da Sabor do Campo fica difícil de competir com essas características.	Segundo um cliente, já encontrou cabelo e "bicho" dentro.
	Localiza-se na cidade do Rio de Janeiro.	Sua presença online é quase inexistente.
Outros concorrentes citados por mais de um cliente como principais marcas do segmento: Kobber na linha de granola, Estrela do Oriente na linha de frutas secas, Art Deli na linha de pastas de soja.		

Quadro 4: Forças e fraquezas dos principais concorrentes

3.5 SEGMENTAÇÃO

Segundo Wind e Cardozo (1974), um segmento de mercado é um grupo de clientes atuais ou em potencial que apresenta algumas características semelhantes que são relevantes em explicar e prever suas respostas para um estímulo de marketing de um fornecedor.

Ao conduzir uma pesquisa com empresas de diferentes segmentos, eles descobriram que a maioria dos entrevistados, apesar de indicar ações diferentes para clientes diferentes, traziam em seus relatos uma sugestão de que a diferenciação para cada cliente era mais intuitiva do vendedor de campo do que uma estratégia desenhada para enfatizar um produto específico para um segmento apropriado.

O mesmo acontece com a Sabor do Campo, uma vez que não existe segmentação de clientes ou um registro compilado de onde estão, com que frequência compram, que tipo de produto compram, entre outras características que podem ser muito úteis na hora de desenvolver um plano de marketing da empresa.

Após analisar as opções de segmentação citadas no artigo e conversar com os sócios Geórgia e Márcio, aquelas que melhor foram aproveitadas para definir o perfil de clientes que a marca atende foram: localização geográfica, volume de vendas, mix de produtos adquiridos e o perfil do cliente. A partir disso, foi possível definir os segmentos de clientes e, inclusive, as *key accounts* – termo em inglês para as contas-chave de uma empresa.

Estes são os clientes principais, e o gerenciamento de contas-chave, segundo Peter Cheverton (2004, p.9), representa o cliente como um investimento feito pela empresa em seu próprio futuro. É um investimento de tempo e esforço que visa um ganho de longa data. Para definir essas *key accounts*, é importante levar em consideração as aspirações da empresa, o nível de sucesso atual, as atividades da concorrência, entre outros. É importante balancear os objetivos da empresa e seus recursos com as oportunidades do mercado. (CHEVERTON 2004, p.6)

Para localização geográfica foram utilizadas as seguintes classificações: as principais praças atendidas, Petrópolis e Rio de Janeiro foram divididas por distritos e zonas, respectivamente; as demais unidades foram Baixada Fluminense, Niterói, Região

dos Lagos, Região Serrana, Costa Verde, outras cidades do estado e demais estados brasileiros.

O volume de vendas foi medido através de uma média de vendas mensais realizadas para cada cliente no período de janeiro a dezembro de 2014. Isso possibilita à empresa entender melhor seus melhores clientes e observar potencialidades ainda não atendidas.

Para entender quais são as linhas da Sabor do Campo que mais vendem e quais são aquelas que merecem uma atenção e investimento maior, foi estudado o número de clientes que adquire cada uma delas, dentre Granolas em geral, Granola sem Glúten, até 6 tipos de Cereais, mais que 6 tipos de Cereais, Pasta de Soja e, por fim, Frutas Secas e Castanhas.

A classificação por perfil de cliente foi feita para entender com quem a empresa está lidando, se são distribuidores; lojas de grande porte, como supermercados; lojas de pequeno porte do tipo especializadas; delicatessens; quitandas, padarias e mercados de bairro; franquias, como o Mundo Verde; convertedoras, que utilizam o produto Sabor do Campo como matéria prima; hotéis e pousadas; ou e-commerce.

Em um segundo momento, outros tipos de segmentação poderão ser implantados, para auxiliar no desenvolvimento de ações direcionadas para grupos de clientes, tais como lucratividade, crescimento, tempo de relação e custo de atendimento de cada cliente.

Os gráficos abaixo trazem resumidamente as informações coletadas com o auxílio da empresa para o desenvolvimento dos perfis dos clientes. Ao casar as informações na planilha estendida, ficou visível a participação do estado do Rio de Janeiro em número de clientes. Ele representa 94% do total, enquanto São Paulo significa 4%, Minas Gerais, 2%, e Mato Grosso do Sul e Pará são inferiores a 1% (Gráfico 8). Ao destrinchá-los nas unidades regionais previamente selecionadas, observamos que a maior parte se localiza no 1º distrito de Petrópolis (24%), na Zona Sul do Rio de Janeiro (20%) e na Região Serrana (12%) (Gráfico 9). Porém, se analisarmos o valor médio de compra dos clientes por região, considerando que o R\$100,00 representa a maior média, encontrada na Região Serrana, as demais unidades relevantes são Região dos Lagos (R\$98,00), Petrópolis – 1º distrito (R\$83,00) e Niterói (R\$77,00) (Gráfico 10). Nesta escala, uma compra média de um cliente Sabor do Campo é de R\$64,18. O uso dos valores arbitrários foi devido ao pedido da diretoria da Sabor do Campo para o não uso de valores reais.

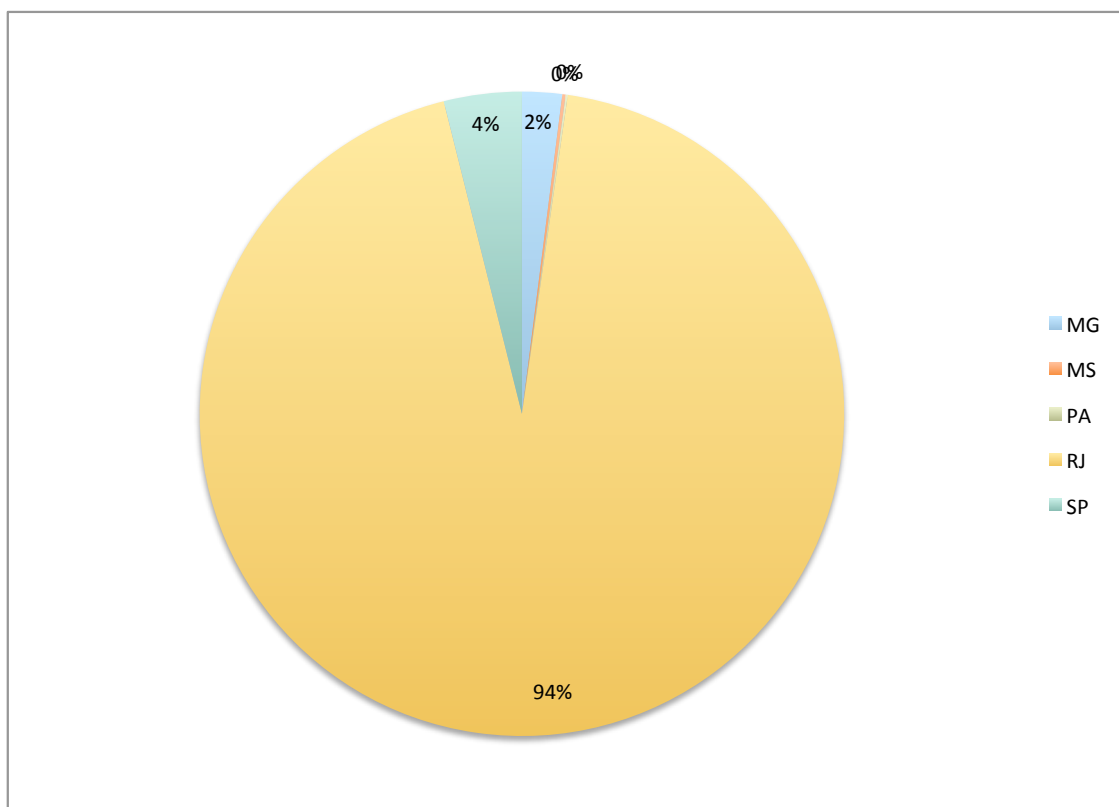


Gráfico 8: Localização dos clientes por estado brasileiro

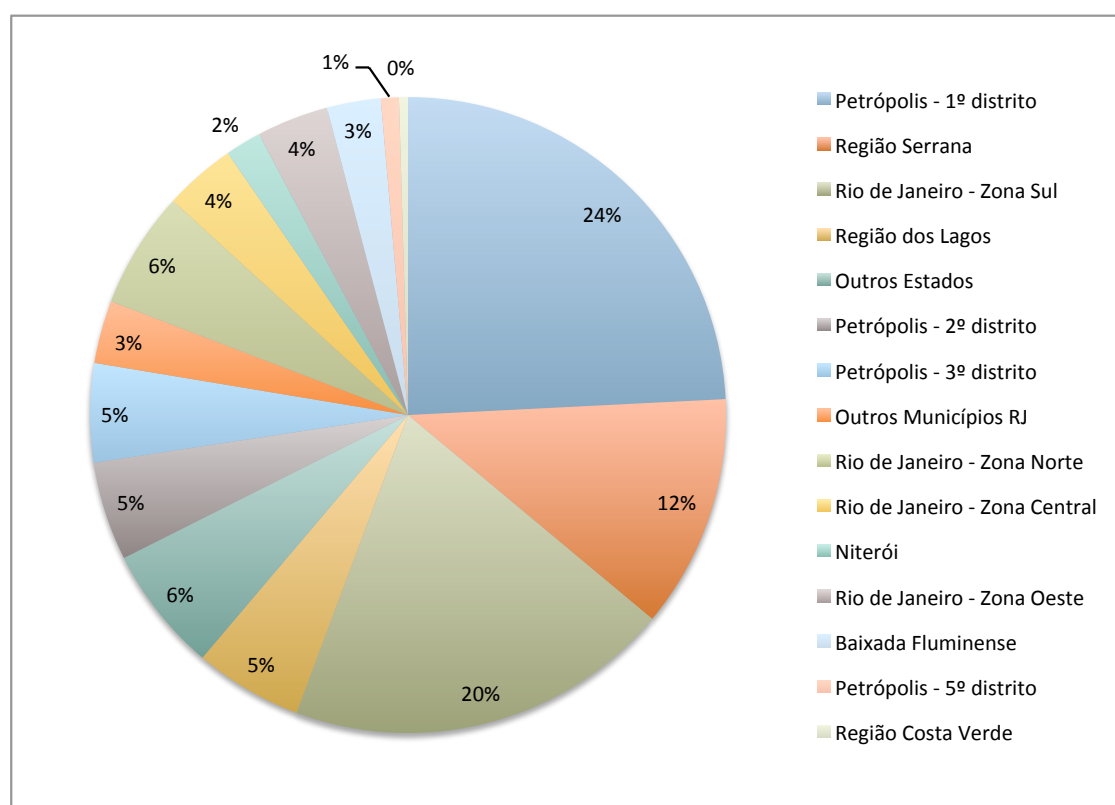


Gráfico 9: Localização dos clientes por unidades regionais

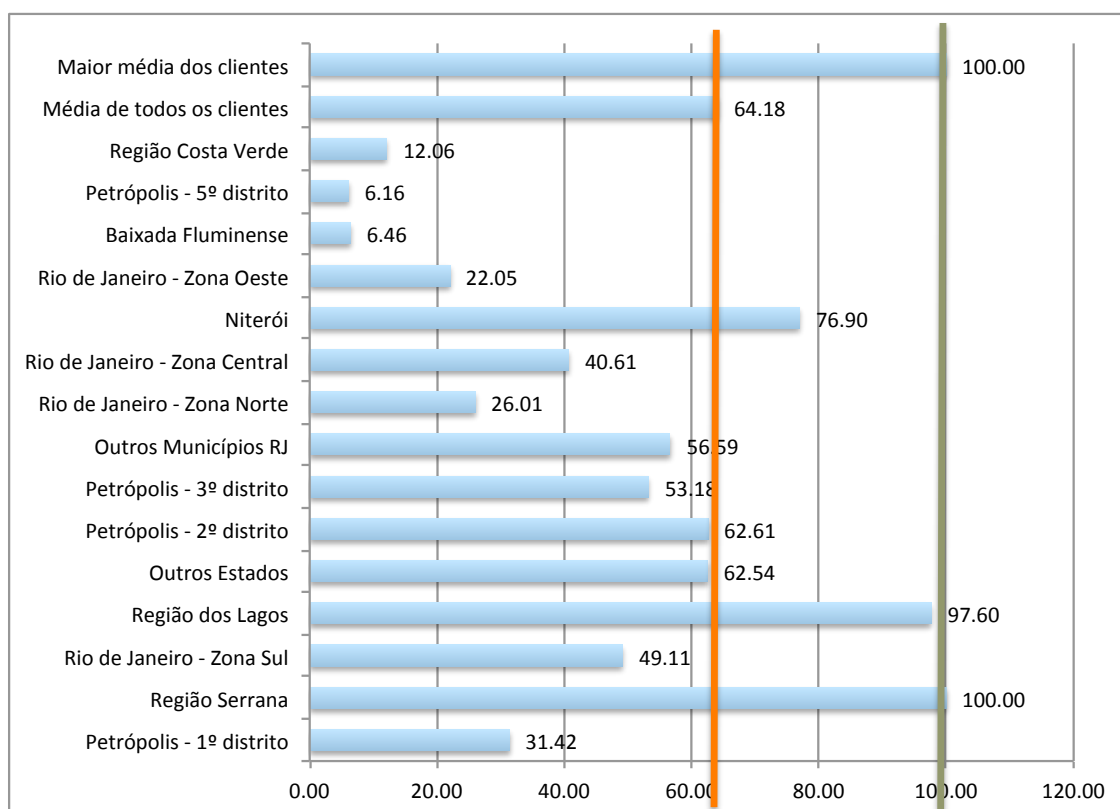


Gráfico 10: Valor médio de compra por cliente (valor arbitrário em R\$/cliente)

As linhas de produtos foram cruzadas com os perfis de clientes para que fosse possível entender quais delas têm melhor desempenho em cada um deles, o que pode ser muito valioso para direcionar o trabalho da equipe de vendas.

Em Supermercado, os índices são altos, com 87% deles adquirindo a granola sem glúten, as demais granolas e mais de 6 tipos de cereais (Gráfico 11). A totalidade dos clientes de perfil Franquia, ou seja, 100% desses clientes adquirem a granola sem glúten, o que é um índice excelente. Porém deve-se atentar que 46% delas consomem somente até 6 tipos de cereais em uma linha com mais de 40 itens (Gráfico 12). Nas Lojas Especializadas acontece o mesmo, com uma representatividade de 45% deste perfil adquirindo apenas 6 tipos de cereais (Gráfico 13). A porcentagem de Quitandas e Mercados é bastante superior nesse aspecto, 76% deles consomem mais de 6 tipos de cereais (Gráfico 14). Quanto as Convertedoras, 90% delas utilizam até 6 tipos de cereais, o que corresponde ao esperado para esse tipo de cliente (Gráfico 15). Entre as Distribuidoras, as frutas e castanhas ainda não foram introduzidas nos clientes e deve-se entender o porquê disso (Gráfico 16). Nas Delicatessens, o percentual de clientes que

adquire as pastas de soja é alto, 75%, porém, aqueles que adquirem as frutas e castanhas são apenas 13% (Gráfico 17). Os Hotéis, Pousadas e Spa estão dentro das expectativas ao consumirem granolas e até 6 tipos de cereais, porém não adquirem pasta de soja (Gráfico 18). As Padarias também estão de acordo com o esperado, com uma taxa elevada de aquisição de granolas, pastas de soja e até 6 tipos de cereais (Gráfico 19). Para e-commerce, as possibilidades são infinitas, com exceção da pasta de soja, que é um produto perecível, poderiam ser inseridos os demais cereais e as granolas (Gráfico 20). Por fim, fazendo uma média total com todos os clientes, é possível visualizar a granola, especialmente a sem glúten, como o carro-chefe da marca, com 75% dos clientes adquirindo tal produto. As frutas secas e castanhas obtiveram uma média boa, 52%, levando em consideração que estas foram introduzidas recentemente (Gráfico 21).

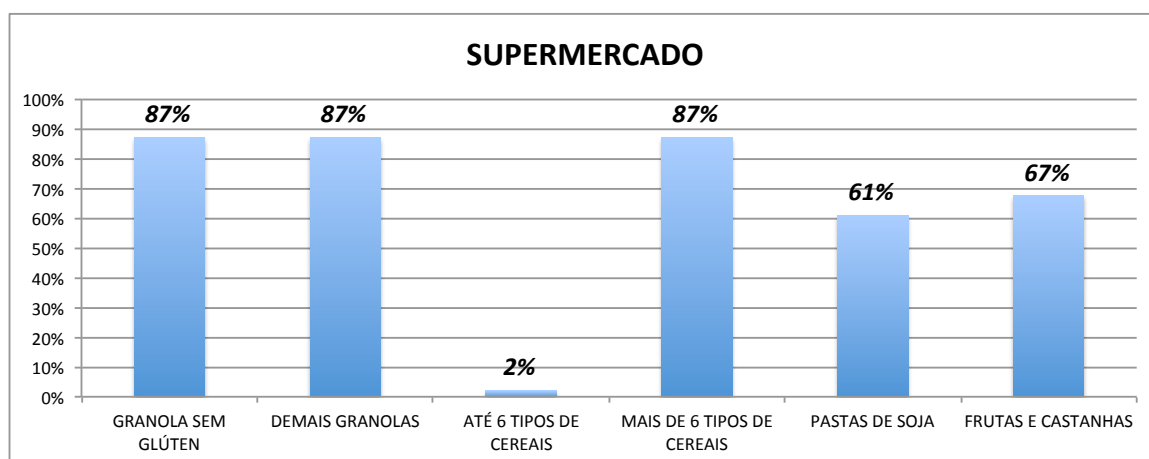


Gráfico 11: Linha de produtos adquirida por supermercados

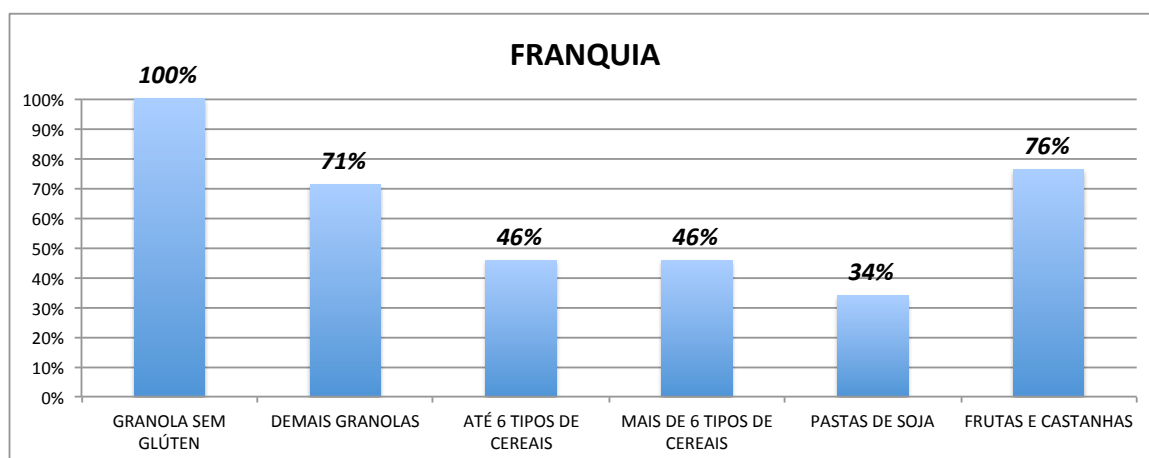


Gráfico 12: Linha de produtos adquirida por franquias

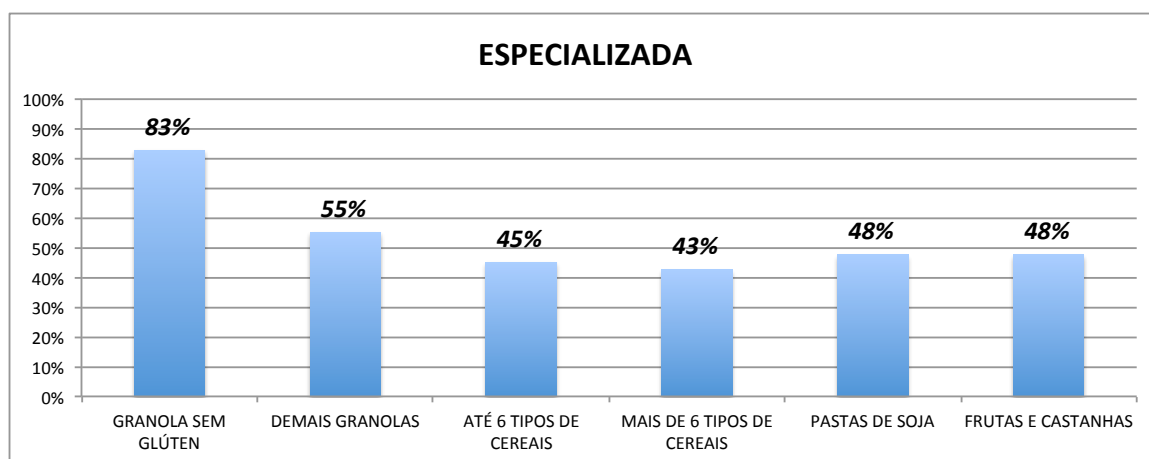


Gráfico 13: Linha de produtos adquirida por lojas especializadas

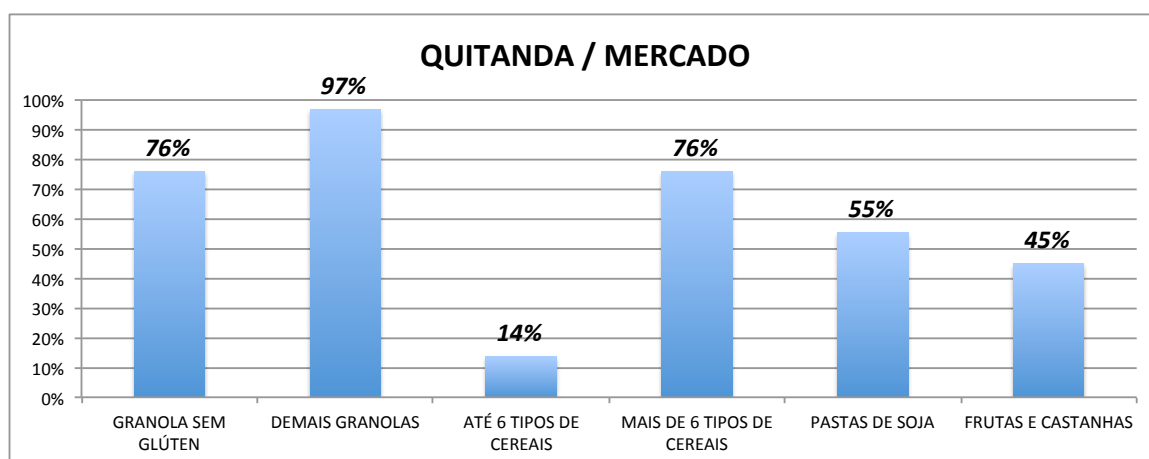


Gráfico 14: Linha de produtos adquirida por quitandas e mercados de bairro

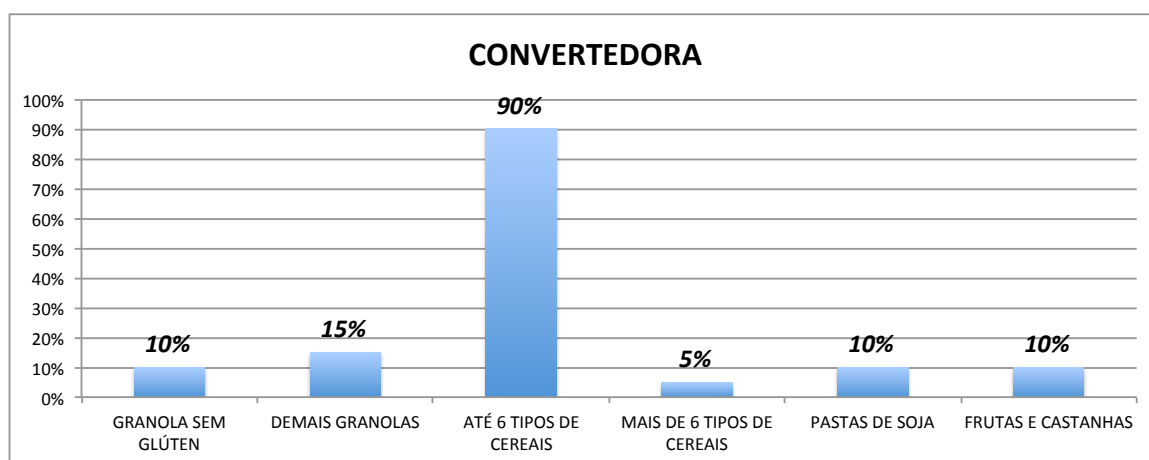


Gráfico 15: Linha de produtos adquirida por convertedoras

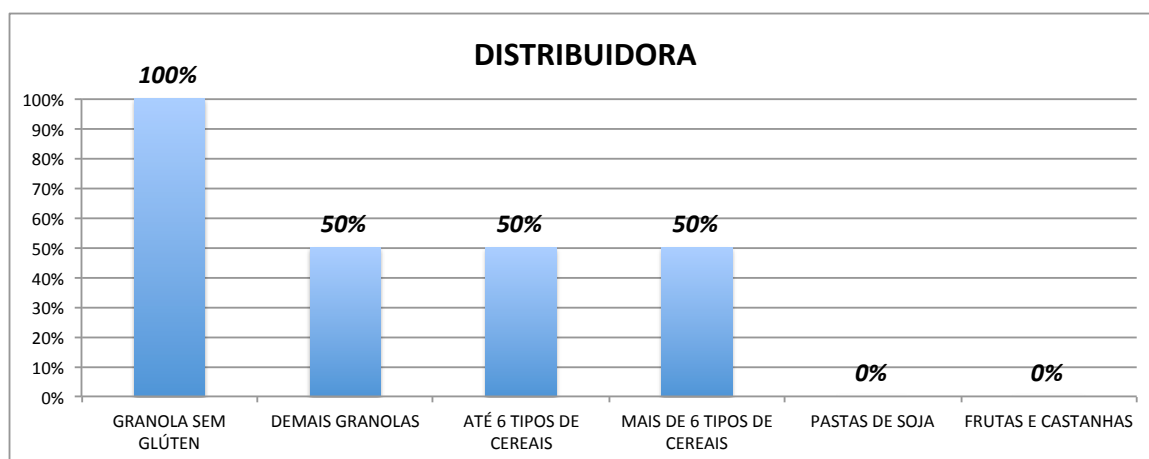


Gráfico 16: Linha de produtos adquirida por distribuidoras

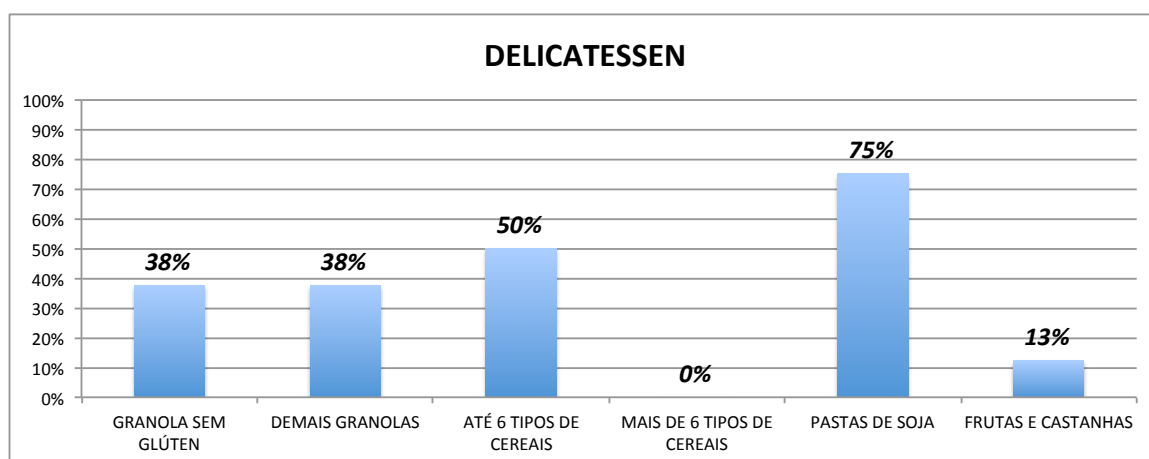


Gráfico 17: Linha de produtos adquirida por delicatessens

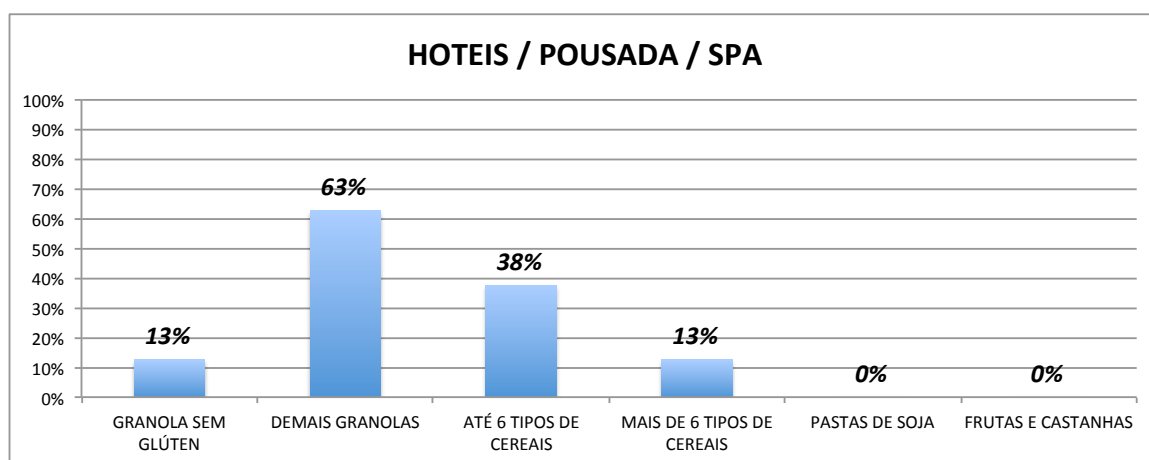


Gráfico 18: Linha de produtos adquirida por hotéis, pousadas e spas

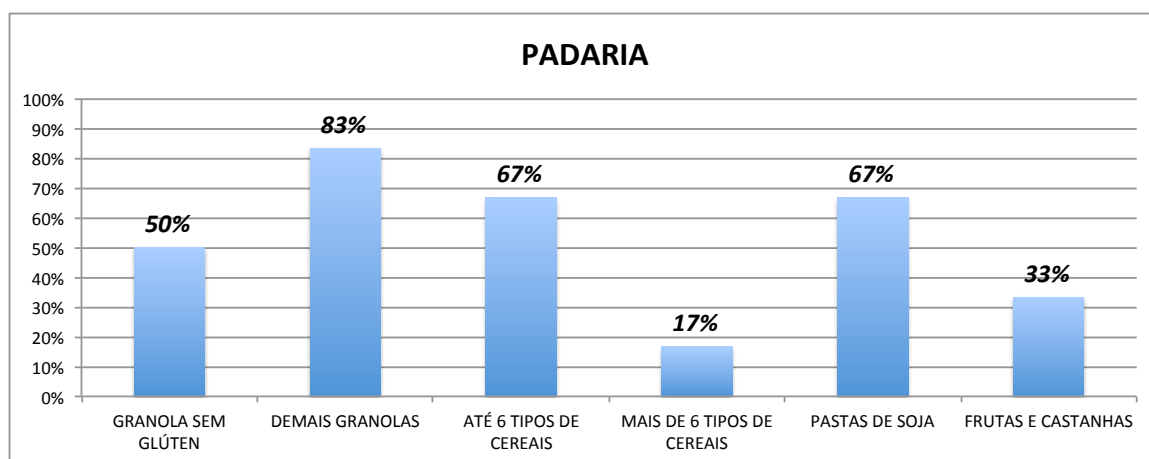


Gráfico 19: Linha de produtos adquirida por padarias

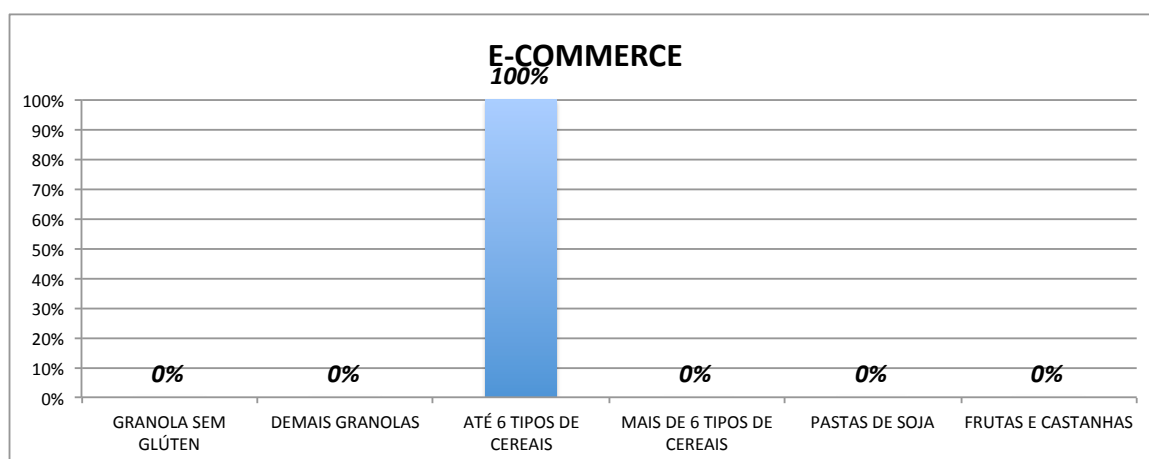


Gráfico 20: Linha de produtos adquirida por e-commerce

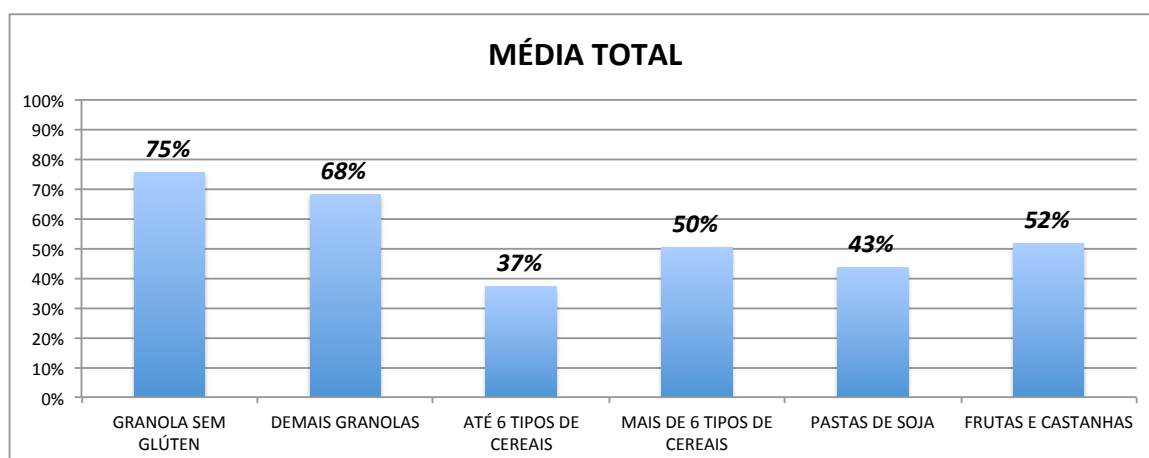


Gráfico 21: Média total das linha de produtos adquirida por todas os perfis de clientes

Em relação ao perfil, foi possível constatar que 45% do faturamento anual da empresa é proveniente do segmento de supermercados, seguido de 23% de franquias, 15% de especializadas e 10% quitandas, mercado e padarias (Gráfico 22). Isso levou ao desenvolvimento de uma curva ABC para visualizar os clientes em relação ao volume de compras de cada um. Um volume de 80% do faturamento é proveniente de apenas 79 clientes, enquanto os demais representam apenas 20% (Gráfico 23).

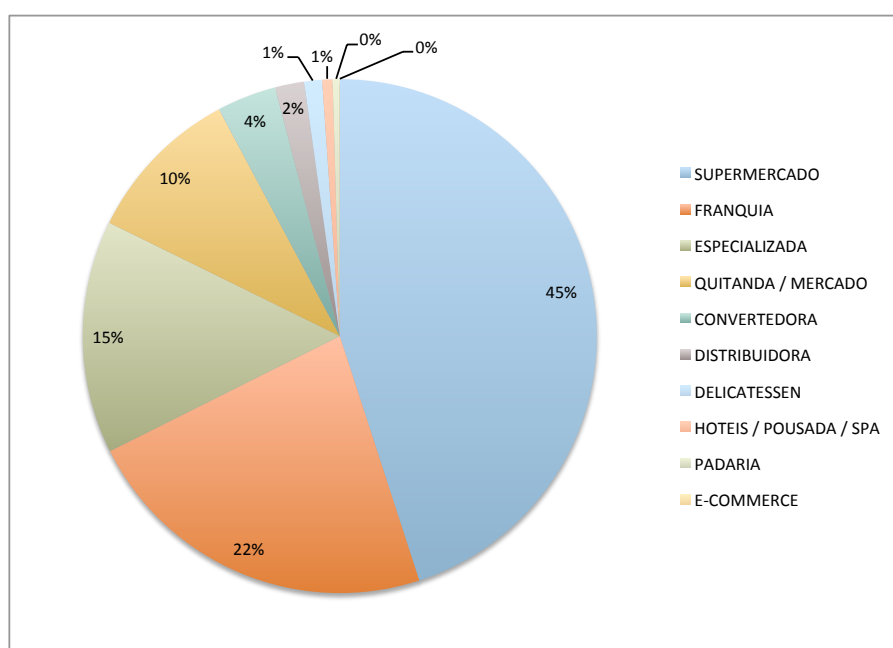


Gráfico 22: Faturamento anual x Perfil dos clientes

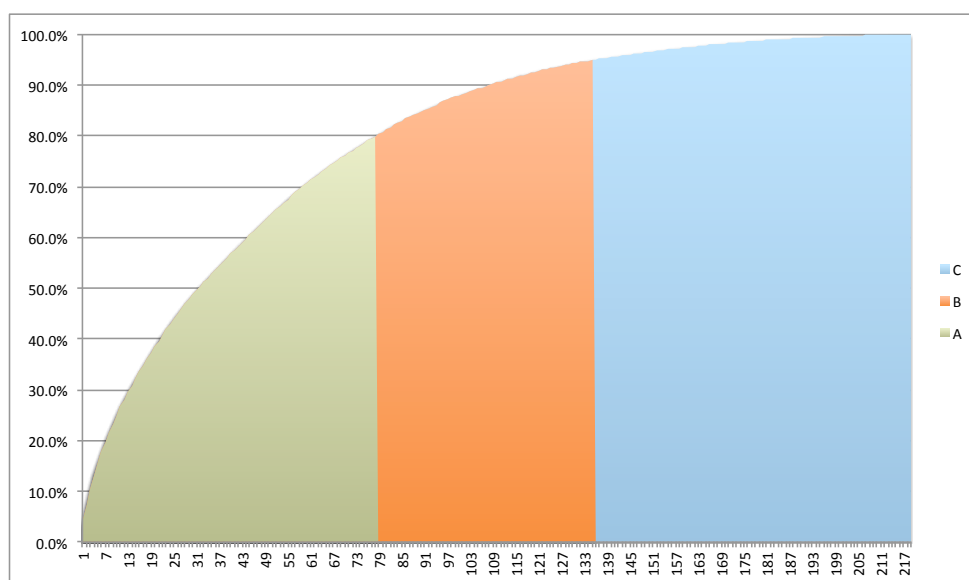


Gráfico 23: Curva ABC para classificação dos clientes

4 DIAGNÓSTICO

Após a coleta de dados através das pesquisas de campo, entrevistas com a força de vendas, os clientes e os próprios donos da empresa, o passo seguinte foi realizar o diagnóstico da Sabor do Campo, ou seja, definir a situação na qual ela se encontra atualmente. Essa análise foi feita com o auxílio das ferramentas SWOT e 5 Forças de Porter, apresentadas abaixo.

4.1 FERRAMENTAS

4.1.1 Competitividade no mercado de produtos integrais segundo as 5 Forças de Porter

Um modelo bastante utilizado para entender melhor o nível de competitividade em determinado setor são as Cinco Forças de Porter, são elas: a rivalidade entre os concorrentes, o poder de negociação dos clientes, o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de entrada de novos concorrentes e a ameaça de produtos substitutos (KOTLER; KELLER 2010, p.336). Abaixo, serão analisados cada uma dessas forças em relação a empresa em estudo.

A ameaça de rivalidade intensa no segmento é uma realidade a ser enfrentada pela Sabor do Campo. Existem concorrentes fortes, como por exemplo a Armazen, a Jasmine, e a Louro Verde, três empresas citadas nas entrevistas tanto pela força de vendas como pelos clientes visitados como as principais desse segmento na praça do Estado do Rio de Janeiro. Muitas das lojas visitadas tinham uma predominância alta, de quase 100% dos cereais compostos por uma soma dessas três marcas. Em contrapartida, o mercado de alimentação saudável está em ascensão – tendência sociocultural bastante atual, conforme citado na análise PESTLE, que pode ser vista como uma vantagem.

A ameaça de novos concorrentes é a segunda força de Porter e é também relevante, tendo em vista essa mesma característica que foi citada acima como uma vantagem. Neste caso, ela é utilizada por novos jogadores que veem neste segmento uma oportunidade. Além do surgimento de novas marcas, é possível ver o surgimento de

novos produtos dentro do segmento integral e saudável de empresas não especializadas mas de grande participação no mercado. Um dos clientes entrevistados citou as marcas Tio João, Urbano, Uncle Beans, Yoki e Quacker como concorrentes desse porte. É importante fazer um monitoramento de mercado constante para acompanhar essas mudanças no cenário em questão e tomar medidas de ataque quando necessário.

A ameaça de produtos substitutos é muito grande, já que qualquer outro alimento pode substituir os produtos Sabor do Campo. Existem inúmeras opções nas prateleiras dos mercados que podem substituir a escolha por itens de café da manhã, por exemplo, no caso das granolas e cereais; na escolha dos snacks, no caso do mix de frutas secas e castanhas; ou na troca da pasta de soja por outras opções de patês e afins. A escolha por comer em casa ou comer fora é também um fator que influencia nas vendas. A empresa inclusive relatou que sente diferença nas vendas em meses com muitos feriados ou em férias escolares, épocas em que as famílias tendem a viajar ou passear mais. Este é um dado empírico, pois eles não têm nenhum relatório ou monitoramento de dados que comprovem esta sazonalidade. Deve-se manter um controle de vendas para se prever demanda e também investir em estratégias para aumentar as vendas em períodos de baixa.

A força seguinte a ser analisada é a ameaça do poder de barganha dos compradores, que é vista nos produtos da linha de cereais, aqueles que não têm diferenciação e que raramente o cliente percebe a diferença na qualidade de um ou do outro. Ao ser perguntada pelos motivos que os demais produtos não eram comercializados em sua loja, uma cliente disse que com a diversidade de fornecedores, o preço e o prazo para pagamento eram as principais características que ela buscava. Em outro momento da entrevista, a mesma cliente disse que já tinha um relacionamento de longa data com determinadas marcas e não se mostrou disposta a mudar. Ela ainda citou que trabalha com dez marcas diferentes de cereal, mas que apenas duas vendem mais e que o foco dela são essas que tem maior rotatividade. Isso mostra que se esta linha de produtos não tiver um preço competitivo, fica muito difícil de penetrar no mercado já saturado.

Por outro lado, boa parte dos clientes entrevistados citou a empresa como a principal fornecedora de granola sem glúten, muitos deles inclusive tinham apenas a Sabor do Campo como fornecedora deste produto, o que traz uma perspectiva de que investir em produtos diferenciados é uma opção de caminho a ser seguido para a conquista de novos clientes e consolidação dentro dos atuais.

A última das forças de Porter, a ameaça do poder de barganha dos fornecedores, não é um ponto de preocupação, pois a empresa já trabalha com alguns fornecedores de longa data e de tempos em tempos prospectam novos fornecedores em feiras do ramo e via internet. É possível negociar o preço de acordo com as quantidades pedidas. O único problema se dá com a interferência de condições climáticas que afetam a produção e seu preço, conforme citado na análise PESTLE.

Por fim, é possível constatar que o segmento de alimentos naturais e saudáveis pode ser considerado um *red ocean* (KIM; MAUBORGNE 2005, p.4). Estes são mercados lotados, com perspectivas de lucro e crescimento reduzidas. Neste ambiente em que produtos tornaram-se commodities e a concorrência acirrada traz um oceano vermelho e sangrento, as empresas tentam superar os seus rivais para conseguir uma fatia maior da demanda existente.

4.1.2 Análise SWOT

Segundo Kotler e Keller (2010, p.50), antes de se definir um planejamento estratégico, é necessário fazer uma análise do ambiente interno e externo utilizando a ferramenta SWOT (dos termos em inglês *strenghts*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*), que trata de uma avaliação global das forças e fraquezas, no ambiente interno, bem como das oportunidades e ameaças, no ambiente externo. Só então será possível o estabelecimento de metas, descrever objetivos em termos de magnitude e prazo.

Para auxiliar no reconhecimento das principais forças e fraquezas da empresa, além da importância de cada uma delas, foi utilizada a Lista de verificação para análise de forças/fraquezas (Anexo 1) proposta por Kotler e Keller (2010, p.53). As oportunidades e ameaças foram identificadas no decorrer da análise externa com as tendências macro ambientais e a concorrência.



Figura 3: Análise SWOT

As forças apresentadas na figura 3 foram:

- Reputação da empresa;
- Qualidade do produto;
- Constante busca por inovação;
- Produtos fortes no mercado;
- Preços competitivos;
- Liderança visionária e empreendedora;

- Estabilidade financeira;
- Qualidade do serviço (na praça Petrópolis);
- Lealdade dos consumidores que conhecem a marca (na praça Petrópolis);
- Eficiência na distribuição e no atendimento em Petrópolis;
- Equipamentos para produção em larga escala;
- A diferenciação dos produtos convertidos (granolas, pasta de soja, frutas secas);
- O integral é um produto que tem procura, especialmente por um público que tem renda elevada.

Fraquezas:

- Ineficiência da força de vendas;
- Cobertura geográfica restrita;
- Ineficiência nas promoções;
- Pequena participação de mercado;
- Baixo investimento em comunicação;
- Pouco conhecida pelo público alvo (salvo em Petrópolis);
- Ineficiência na distribuição (fora Petrópolis);
- Dificuldade com permanência de funcionários;
- Baixa satisfação dos PDVs (na praça Rio de Janeiro);
- Má exposição no PDV;
- Baixa presença na internet.

Oportunidades:

- Tendência do estilo de vida saudável;
- Aumento da preocupação com a saúde e boa forma;
- Possibilidade de expansão de mercado em nível micro (RJ) e nível macro (Brasil).

Ameaças:

- Presença de fortes concorrentes;
- Muitos produtos substitutos;
- Mercado competitivo;
- Consumidores buscam mais um conceito do que um produto em si;
- Desconhecimento do público dos benefícios efetivos oferecidos pelos produtos;
- Instabilidade da economia brasileira.

Ao analisarmos as forças em relação às oportunidades, é possível compreender que há bastante espaço neste mercado e que a reputação da empresa, aliada à capacidade de

produção da mesma, é a chave para expandir estrategicamente o negócio para todo o estado do Rio de Janeiro e até para outras regiões do Brasil. A empresa já tem características fundamentais para conquistar seu público alvo: prima pela qualidade, gera credibilidade com sua boa reputação e está sempre em busca de novidades no universo da alimentação saudável e natural. A lealdade dos consumidores e a qualidade do serviço na praça Petrópolis deve ser usada como exemplo para a expansão em outras praças. Tornar a Sabor do Campo uma marca que seja referência em produtos saudáveis e de alta qualidade é uma das principais estratégias a serem desenvolvidas. A liderança visionária e empreendedora é uma força que deve ser usada nesta direção.

Ao casar forças e ameaças, é possível perceber a importância de estar sempre em busca de inovação e fortalecimento das linhas diferenciadas com alto poder de fidelização – granolas e pasta de soja – devido aos fortes concorrentes presentes no mercado. A concorrência no segmento é grande, portanto deve-se estar sempre monitorando os preços praticados pela concorrência para manter-se competitivo. Além disso, é importante explorar o tom informativo para educar o consumidor dos benefícios dos produtos, além de trabalhar um conceito mais forte da marca de modo que ela ganhe *mindshare* e lealdade dos consumidores.

As fraquezas e oportunidades nos mostram que é importante investir no treinamento de uma equipe de vendas forte e coesa de modo a conquistar uma maior participação de mercado, visto que há espaço para crescimento. Em adição a isto, a logística de Petrópolis, levando-se em consideração a satisfação dos clientes dessa praça em relação ao atendimento e entrega de mercadorias, deve ser usada como modelo para a expansão da clientela. Além disso, investir em uma comunicação online é uma boa estratégia, levando em consideração seu baixo custo, para tornar a marca conhecida pelos clientes em potencial, utilizando-se do apelo ao *lifestyle* saudável.

Sobre fraquezas e ameaças, podemos concluir que a empresa deveria tomar medidas mais agressivas em vendas e comunicação devido ao cenário competitivo e a presença de fortes concorrentes no mercado. Além disso, a satisfação do cliente é essencial para que a empresa conquiste mais espaço no mercado. A exposição em PDV necessita ser eficiente e vantajosa, além da comunicação direta com o público alvo, que deve ser pensada com vias alternativas, como a internet, devido ao baixo poder de investimento nesse setor da Sabor do Campo.

Os pontos levantados com a análise SWOT serão essenciais para a elaboração dos objetivos e estratégias que serão apresentados nas próximas páginas. Eles servem como base para entendermos o que precisa de mais atenção dentro da Sabor do Campo, levando em consideração as tendências de mercado atuais e o panorama geral apresentado pela empresa em questão.

5 PROGNÓSTICO

Antes de entrar nos objetivos e estratégias propostos a partir do diagnóstico, é muito importante realizar um prognóstico para entender onde a empresa encontra-se no momento e onde ela quer chegar. Para isso, foi realizada uma revisão da missão, visão e valores da empresa, bem como do posicionamento, de maneira a esclarecer a identidade da Sabor do Campo.

5.1 REVISÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES

Para Kotler e Keller (2010, p. 43), “uma declaração de missão bem formulada dá aos funcionários um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade.” Eles ainda complementam que a missão deve estar atrelada à visão da empresa: “As melhores declarações de missão são aquelas guiadas por uma visão, uma espécie de ‘sonho impossível’, que proporciona à empresa um direcionamento para os próximos 10 a 20 anos.”

Tendo em vista estes conceitos, foi feita uma reestruturação da missão, visão e valores da empresa para que estes possam servir de guia para o planejamento dos próximos passos e dos próximos anos. Vale ressaltar que é importante sempre revisitar estes conceitos para ajustá-los de tempos em tempos.

5.1.1 Missão

A Sabor do Campo busca construir, junto aos seus colaboradores e parceiros, relacionamentos sustentáveis e duradouros a fim de contribuir para uma vida mais saudável para as famílias cariocas e fluminenses, oferecendo aos consumidores produtos que atendam suas necessidades e proporcionem qualidade de vida e bem estar. Sua seriedade e qualidade se juntam ao caráter artesanal para trazer valor aos seus clientes.

5.1.2 Visão

Consolidar-se no mercado do Estado do Rio de Janeiro e estar entre as 3 (três) principais marcas de alimentação integral e saudável nas prateleiras das lojas especializadas e franquias até 2020.

5.1.3 Valores

- Compromisso com a qualidade de nossos produtos;
- Busca pela excelência;
- Crescer e evoluir junto com todos os *stakeholders*;
- Respeito à vida e ao meio ambiente;
- Produzir sem poluir;
- Transparência;
- Empreendedorismo e inovação.

5.1.4 Diferenciais competitivos

Com uma granola sem glúten de excelente qualidade e campeã de vendas entre a linha de granolas, este é um dos produtos de destaque no mix que a Sabor do Campo

oferece aos seus clientes. A pasta de soja é outro produto forte e que está muito bem posicionado em Petrópolis, com alto índice de fidelização dos consumidores. Além disso, devido à excelente logística praticada no município, com a facilidade do atendimento e um prazo de apenas 24h de entrega, a Sabor do Campo se apresenta como a principal marca da cidade nas linhas que oferece.

5.2 REVISÃO DO POSICIONAMENTO DA MARCA

Atualmente a marca não possui nenhum direcionamento para o posicionamento da marca que, durante a auto avaliação da empresa, alegou não ter uma definição formal para isto. Apesar de trabalhar se baseando na experiência e no conhecimento do mercado, é importante ter um posicionamento definido para se colocar perante a concorrência ao se apresentar para o cliente e para o consumidor final. “O posicionamento de um produto é o lugar que ele ocupa na mente dos clientes em relação aos produtos dos concorrentes.” (MALHOTRA 2014, p. 59)

Assim, o posicionamento proposto, que se apresenta a seguir, traz os principais atributos que a marca possui, baseando-se especialmente no usuário e nos atributos do produto, aliados ao preço e à qualidade oferecidas.

“O produto Sabor do Campo é direcionado a pessoas com hábitos saudáveis e que se preocupam com a alimentação e com o bem estar. A busca pela excelência e o compromisso com a qualidade da matéria prima utilizada direcionam a marca para um público AB que está disposto a pagar por um produto diferenciado e artesanal.”

6 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS EM MARKETING E COMUNICAÇÃO

6.1 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS

Após analisar o diagnóstico, evidenciando as oportunidades e ameaças que a

empresa pode enfrentar nos próximos anos e tendo em vista o mercado competitivo em que está inserida, faz-se necessária a definição de objetivos para os próximos anos, que levem a marca a alcançar a visão de “consolidar-se no mercado do Estado do Rio de Janeiro e estar entre as 3 principais marcas de alimentação integral e saudável nas prateleiras das lojas especializadas, mercados de bairro e delicatessens até 2020”. Para tanto, foram traçados cinco objetivos para a marca alcançar até 2018, período de vigência do plano de marketing proposto.

Os objetivos propostos utilizaram o critério SMART (para os termos em inglês *Specific, Measurable, Attainable, Realistic Time frame for completion*), de maneira que eles fossem específicos, mensuráveis, atingíveis e realistas dentro de um determinado tempo (MALHOTRA 2014, p.76). Isso facilita o desenvolvimento de ações tangíveis, que estejam de acordo com o potencial da empresa, mas que sejam “ambiciosas o suficiente para serem desafiadores”, como propõe Malhotra.

O primeiro objetivo (O1), apresentado na figura a seguir (Figura 4), é aumentar em 40% o número de clientes até 2018, expandindo para as franquias de Mundo Verde e Via Verde no Rio de Janeiro e em São Paulo. O objetivo 2 (O2), é aumentar em 25% o volume de vendas nos clientes BC até 2017, ou seja, nos 138 clientes BC apresentados na curva ABC (Gráfico 23). O objetivo 3 (O3) busca reduzir em 50% as reclamações vindas dos clientes em 2 anos. O objetivo 4 (O4) propõe estar presente em 80% das lojas especializadas e franquias da Zona Sul do Rio de Janeiro em um ano. Por último, o objetivo 5 (O5) é estar entre as 3 principais marcas de alimentação integral e saudável da cidade do Rio de Janeiro até 2020.

A partir destes objetivos, foram desenvolvidas as estratégias apresentadas na figura 5 para auxiliar na definição das ações a serem propostas. São elas:

- E1. Investir na força de vendas para expandir o mercado;
- E2. Trazer a marca para mais perto do consumidor com ações de baixo custo;
- E3. Fortalecimento dos produtos convertidos para expansão de *share* de mercado;
- E4. Qualificar o atendimento e melhorar o sistema de logística;
- E5. Aumentar o nível de satisfação do cliente;
- E6. Criar mind-share no consumidor final;
- E7. Desenvolver e melhorar mix de produtos;
- E8. Aumentar o *market share*.

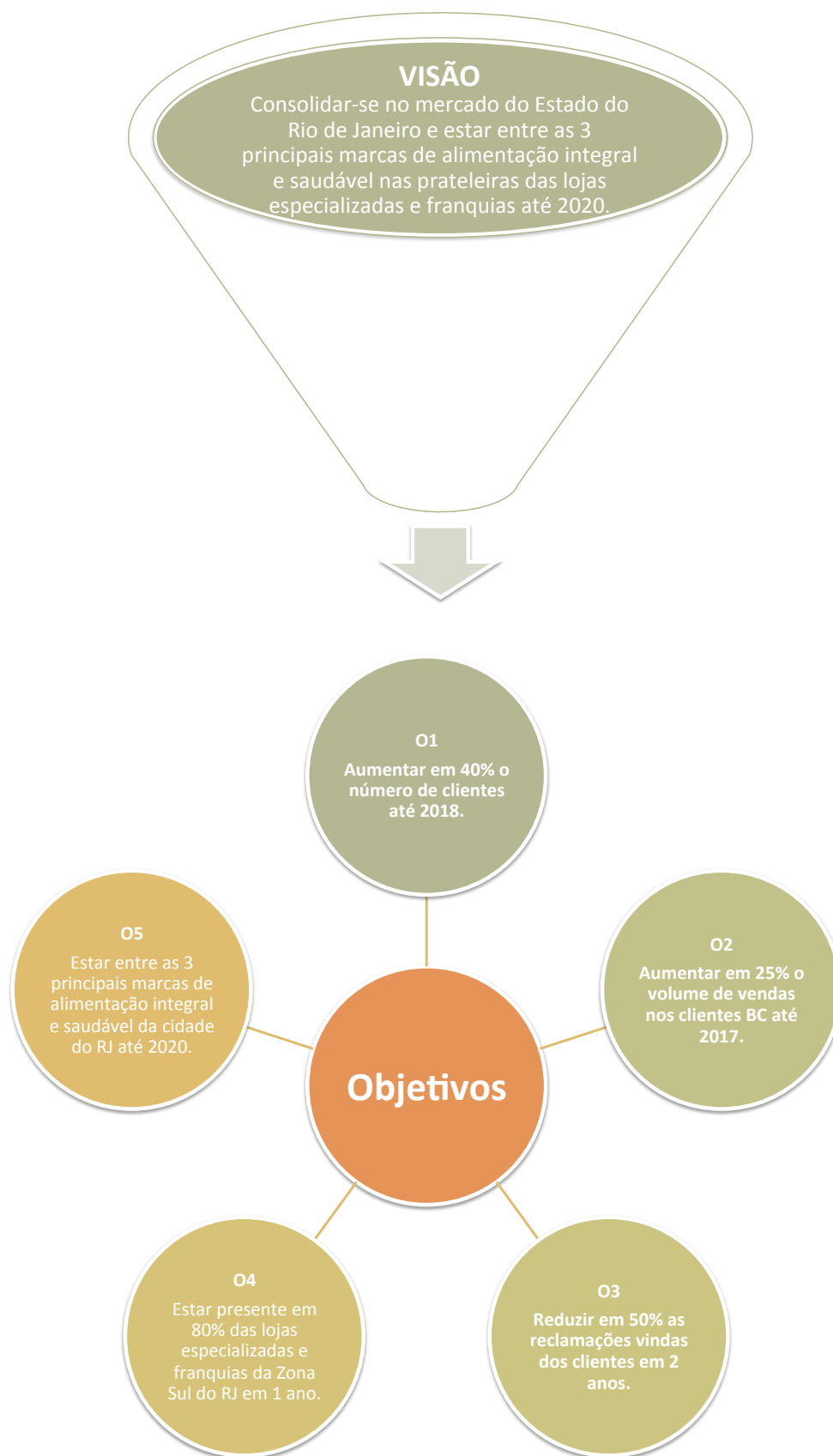


Figura 4: Visão e objetivos

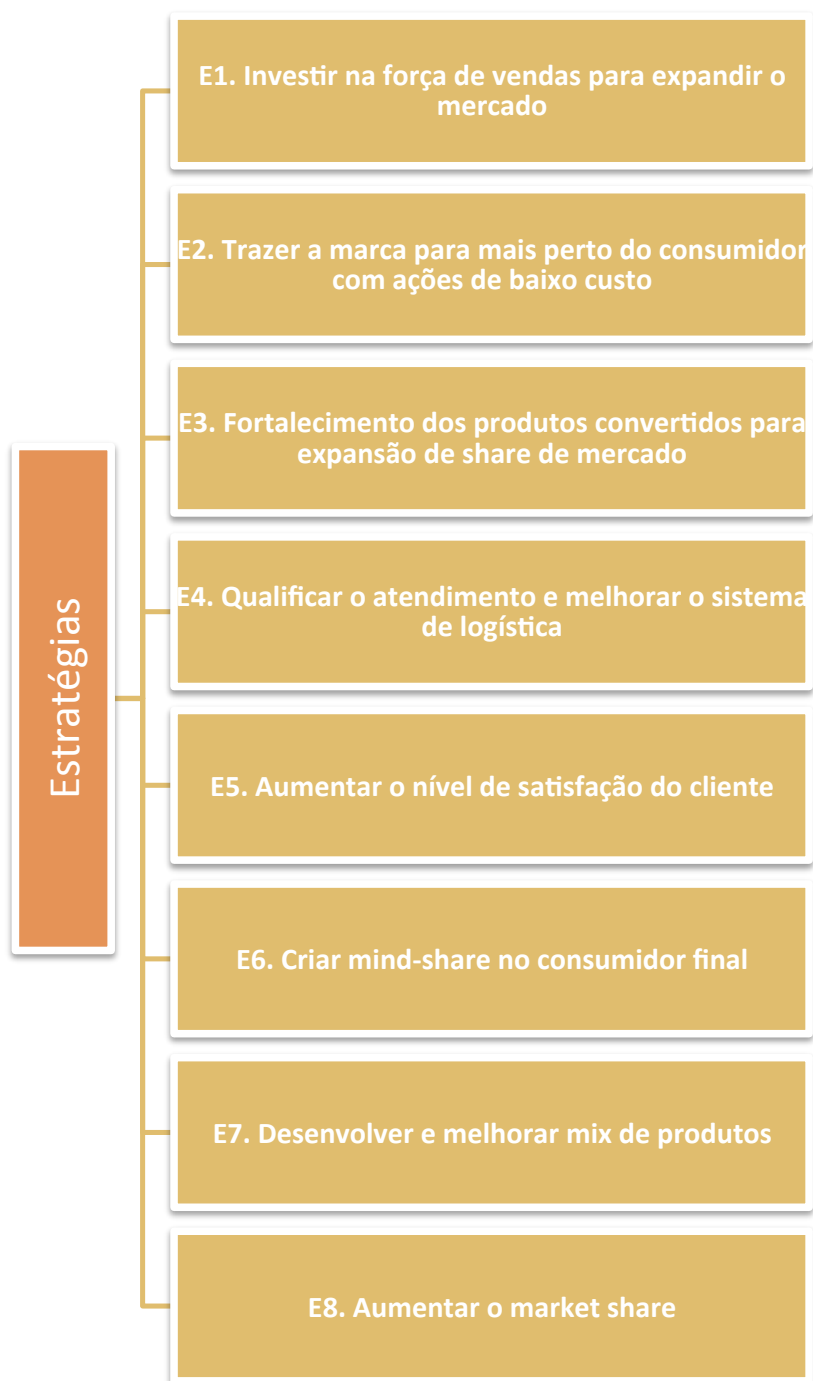


Figura 5: Estratégias

6.2 AÇÕES DE MARKETING

Após a definição dos objetivos e estratégias de marketing, foram traçadas as ações necessárias para que eles sejam alcançados. Neste momento, é ainda muito importante direcionar os esforços de marketing para o B2B, pois a marca ainda não é muito conhecida no estado do Rio de Janeiro e possui baixo poder de investimento em comunicação, portanto a estratégia deve ser a de “empurrar” os produtos (MALHOTRA 2014, p. 132). Como não há ponto de venda próprio, é por intermédio dos clientes/lojistas e do melhor posicionamento nos pontos de venda que a marca ganhará melhor visibilidade dos consumidores. A força de vendas e a logística são as áreas que necessitam de mais atenção. Paralelo a isso, foram apresentadas também ações desenvolvidas para o B2C, que representam o início da transição para este tipo de comunicação.

No quadro 5 as ações são apresentadas, juntamente com as estratégias e os objetivos aos quais elas se relacionam, além do elemento do mix de marketing que é compreendido por cada uma.

Ação	Objetivo a ser atingido	Estratégia Relacionada	Elemento do mix de marketing
Recrutar distribuidores de outras cidades	01	E1 e E8	Praça / Distribuição
Realizar processos seletivos para desenvolver força de vendas própria que atenda a praça Rio de Janeiro e São Paulo	01, 02 e 04	E1 e E8	Praça / Distribuição
Investir em treinamento para a força de vendas	01, 02 e 04	E1 e E8	Praça / Distribuição
Estabelecer metas individuais para os vendedores	01, 02 e 04	E1 e E8	Praça / Distribuição
Desenvolvimento de vídeo institucional para a força de vendas	01 e 04	E2	Praça / Distribuição
Disponibilização de 4 enxovais por ano para abertura de novos clientes	01 e 04	E1 e E8	Praça / Distribuição
Estabelecer reuniões mensais com equipe de vendas para apresentação dos resultados e feedback dos clientes	03	E4 e E5	Praça / Distribuição
Realizar visitas semestrais aos clientes, de maneira a manter o relacionamento	03	E4 e E5	Praça / Distribuição
Criar metas individuais e da empresa, de maneira a estimular o funcionário a ter uma melhor produtividade, com bonificação proporcional	01 e 02	E8	Praça / Distribuição
Sistema de inteligência na colocação do pedido (Disponibilização do estoque de produto final para o vendedor na colocação de pedido, colocação de pedido em tempo real no sistema de produção)	02 e 03	E4, E5 e E8	Praça / Distribuição
Implementação de um ERP (MRP, sistema de controle de estoque e produção, controle das vendas, análise de vendas)	01 e 02	E4	Preço
Estratégias de vendas direcionadas para diferentes perfis de clientes	01, 02 e 04	E5 e E8	Preço
Políticas de desconto em cima de trocas	02 e 03	E4 e E5	Preço
Criação de 1 nova linha de produtos	02 e 04	E3 e E7	Produto
Criar um mínimo de 1 sabor novo por ano para renovação da linha de produtos	02 e 04	E3 e E7	Produto
Investir em embalagens mais modernas com impressão em todo o pacote	02 e 04	E3	Produto
Desenvolvimento do blog da Gé	05	E2 e E6	Promoção / Comunicação
Melhor posicionamento do produto no PDV	05	E1, E2 e E6	Promoção / Comunicação
Aulas de culinária com os produtos para funcionários de lojas atendidas	05	E2 e E6	Promoção / Comunicação
Ações de degustação no PDV	02 e 05	E2	Promoção / Comunicação
Distribuição de amostras grátis no PDV	02 e 05	E2	Promoção / Comunicação
Promoção de desconto na compra do segundo produto	02 e 05	E2, E3 e E6	Promoção / Comunicação
Investir em pesquisa de mercado e de satisfação do cliente	03 e 05	E4, E5 e E6	Promoção / Comunicação
Participação em eventos nas lojas atendidas	05	E4 e E6	Promoção / Comunicação

Quadro 5: Ações de marketing e comunicação

Com o objetivo de aumentar em 40% o número de clientes, será necessário investir na ampliação da força de vendas para expandir o mercado. Para isso, serão recrutados distribuidores e selecionados vendedores que atendam a praça Rio de Janeiro e São Paulo. Além do estabelecimento de metas individuais para cada vendedor com bonificação percentual, de maneira a estimular a ampliação da cartela de clientes, serão desenvolvidas também estratégias direcionadas para diferentes perfis de clientes. Outras ações desenvolvidas para facilitar o trabalho da equipe de vendas serão o desenvolvimento de um vídeo institucional e a disponibilização de quatro enxovais de produtos por ano para a abertura de clientes estratégicos.

O segundo objetivo é aumentar em 25% o volume de vendas em clientes BC e para isso a capacitação da força de vendas se torna necessária. Os atuais e novos vendedores serão treinados, e também terão metas individuais desenhadas para esse objetivo. Eles serão orientados a investir em determinados produtos de acordo com os relatórios de vendas apresentados e poderão utilizar uma política de desconto em cima de trocas, desde que acompanhadas de perto. Além disso, uma série de estratégias de promoção serão desenvolvidas, tais como ações de degustação, distribuição de amostras grátis e promoção casada de produtos. O desenvolvimento de novas linhas de produtos e sabores novos para as linhas atuais também é relevante para este objetivo.

Para cumprir o aumento de demanda provocado pelos objetivos 1 e 2, deverá ser implementado um sistema de controle de estoque e produção, bem como metas individuais e coletivas para os funcionários para aumento de produtividade.

O cumprimento do objetivo 3, reduzir em 50% as reclamações vindas dos clientes, será possível através da qualificação do atendimento e do investimento no sistema de logística da empresa. Pesquisas de mercado e de satisfação do cliente serão realizadas periodicamente, assim como reuniões mensais com a equipe de vendas para apresentação dos resultados e *feedback* dos clientes. Outra ação a ser desenvolvida serão as visitas semestrais de um dos sócios para manutenção do relacionamento. Políticas de desconto sobre trocas são necessárias também para este objetivo, uma vez que muitos clientes levantaram essa questão como um ponto negativo.

Estar presente em 80% das lojas especializadas e franquias da Zona Sul do Rio de Janeiro em 1 ano é o objetivo 4, que será cumprido a medida que a força de vendas for treinada e capaz de mapear todos os clientes da região. Com estratégias de venda direcionadas para diferentes perfis de clientes e investimento no desenvolvimento de

produtos, com a criação de novas linhas e melhoria do atual mix para fortalecer o potencial dos produtos convertidos, será possível expandir o *market share* da Sabor do Campo no Rio de Janeiro.

Por fim, com o objetivo de estar presente entre as 3 principais marcas de alimentação integral e saudável da cidade do Rio de Janeiro até 2020, é importante criar *share of mind* no consumidor final e a empresa deverá investir em ações de baixo custo para trazer a marca para mais perto do consumidor. Além das estratégias de promoção citadas anteriormente, a participação em eventos dos clientes, o melhor posicionamento do produto no PDV, aulas de culinária com os produtos da marca para funcionários das lojas atendidas, e o desenvolvimento do Blog da Gê serão cruciais para atingir esse objetivo.

6.3 DESCRIÇÃO DETALHADA DAS AÇÕES

As ações foram agrupadas de acordo com o foco de trabalho de cada uma delas, utilizando como referência os 4P's – produto, preço, praça (distribuição) e promoção (comunicação). Com os objetivos já traçados, é importante agora entender como eles serão atingidos.

Por ser uma marca já consolidada, o produto e o preço precisam de apenas alguns ajustes. Portanto, é na distribuição e na comunicação que deverão estar focados os esforços da marca, de maneira a alavancá-la no mercado. Vale ressaltar que a distribuição deve ser intensiva, indo muito além das lojas especializadas e buscando novos caminhos para o produto, aproveitando a onda sociocultural do estilo de vida natural e saudável atual, como indica estudo da ESPM:

Essa tendência do consumo de produtos naturais e saudáveis criou inicialmente nichos de mercado, instalando-se principalmente nos centros urbanos, em lojas especializadas. Agora ganha uma nova dimensão, tem seu lugar nas grandes cadeias de supermercado, lojas de departamento ou pontos de venda do grande mercado consumidor, passando a ser visto como mais um segmento importante do varejo. (ESPM 2009)

6.3.1 Produto

- A1: Criação de 1 nova linha de produtos

Alguns dos clientes citaram o desenvolvimento de novas linhas de produtos como uma possibilidade para a expansão da marca dentro da loja. Além disso, a concorrência atua em outras linhas, que podem ser usadas como base para essa ampliação do portfólio da empresa.

Para que isso ocorra, será necessário realizar os seguintes passos: pesquisa de mercado, criação de receitas próprias, desenvolvimento de embalagens e planejamento de comunicação para lançamento. Tais ações deverão ocorrer em um período de seis meses, com início em novembro de 2016 e lançamento previsto para abril de 2017, e serão divididas entre a Geórgia, nas duas etapas iniciais, e o Márcio, nas etapas finais.

- A2: Criar um mínimo de 1 sabor novo por ano para renovação da linha de produtos

Visando a manutenção dos produtos convertidos, serão lançados novos sabores de cada linha uma vez ao ano. Trazer novidades é uma maneira de explorar melhor o mercado, deixar pouco espaço para a concorrência e renovar as linhas atuais, buscando acrescentar valor para o cliente.

Os passos para a realização desta ação são os mesmos do item anterior, com a diferença de que os lançamentos deverão ocorrer sempre em duas fases do ano, em abril e agosto, com pastas de soja no primeiro semestre e granolas no segundo semestre, de maneira a trazer itens novos com frequência para o mercado.

Tais itens podem ser comunicados como uma edição especial e, em caso de sucesso, podem permanecer na linha. Aqueles que apresentarem menor índice de vendas, poderão ser descontinuados.

- A3: Investir em embalagens mais modernas

Apesar do design das embalagens ter sido elogiado por muitos clientes, a pesquisa de campo mostra que a concorrência apresenta opções mais incrementadas e atraentes.

Investir em uma melhoria das embalagens pode facilitar a comunicação com os consumidores, promovendo os benefícios dos produtos, o modo de preparo e o bem estar proporcionado pelo estilo de vida saudável de uma maneira prática para a leitura. Além disso, pode-se investir em um design que se comunique melhor com o público mais velho, que naturalmente tem maior dificuldade de ler letras miúdas e com pouco contraste.

Como não será possível mudar todas as embalagens de uma única vez, devido ao alto custo da operação, tais mudanças ocorrerão em uma linha de cada vez, uma vez no ano, no mês de novembro, de maneira a complementar as novidades apresentadas para os clientes ao longo do ano. O responsável pela ação será Márcio, que comanda a área de marketing da empresa.

6.3.2 Preço

- A4: Implementação de um ERP (MRP, sistema de controle de estoque e produção, controle e análise de vendas)

A Sabor do Campo não possui um armazenamento de dados eficaz que facilitem o planejamento das estratégias de venda da empresa. Por conseguinte, a implementação de um ERP (para o termo em inglês *enterprise resource planning*) é essencial para otimizar a coleta e análise de dados da empresa. Este visa o planejamento de recurso corporativo da empresa, unindo em um único sistema os dados e processos desta, facilitando o controle e planejamento do estoque e da produção, o controle das vendas permitindo posterior análise, entre outros benefícios que facilitam seu gerenciamento e o direcionamento dos seus gastos e esforços.

Para que esta ação ocorra, será necessário se preparar financeiramente, devido ao custo de implementação de um software de controle, como o nacional Totvs. Depois disso, será necessário treinar toda a equipe, desde a produção até o escritório, para que todos estejam aptos a lidar com a mudança. O responsável será o Márcio, que irá cuidar da implementação do sistema no primeiro trimestre de 2016, fase inicial do plano de marketing proposto.

- A5: Estratégias de vendas direcionadas para diferentes perfis de clientes

Ao fazer o levantamento de dados dos clientes atendidos foi possível estabelecer alguns tipos diferentes de clientes, podendo caracterizá-los por seu volume de vendas, pelo seu perfil, pelas linhas de produtos adquiridos, entre outros. Isso permite o desenvolvimento de estratégias específicas para determinados clientes e o estabelecimento de *key accounts*.

Dentre os passos iniciais para esta ação, encontram-se orientar a força de vendas a incentivar a linha de frutas e castanhas nas delicatessens e as pastas de soja em hotéis. Estes são produtos que deveriam ter desempenho melhor nestes perfis de clientes e estão abaixo da expectativa. Além disso, é necessário investir em franquias e em lojas especializadas de uma maneira geral, pois estas apresentam grande potencial para os produtos, mas, neste caso, a concorrência é um fator que pode se apresentar como uma dificuldade.

É importante também selecionar delicatessens e mercados que sejam como vitrines - aquelas lojas que apresentam o público alvo exato que a Sabor do Campo busca atingir, mulheres, de classe AB, acima dos 30 anos. Essas serão as *key accounts* da marca e terão um maior poder de negociação, além do desenvolvimento de ações exclusivas.

Esta ação necessita de revisão constante, visto que os resultados vão mudando ao longo das estratégias selecionadas, e o responsável por apresentar relatórios e resultados será Márcio, com o auxílio do gerente.

- A6: Políticas de desconto em cima de trocas

Esta é uma ação que busca aumentar a satisfação do cliente, visto que a política de trocas foi levantada por eles como uma grande falha da empresa. De maneira a manter o relacionamento com o cliente, a ação de desconto em cima de trocas deverá ser feita com o acompanhamento de perto da equipe de vendas, que deve monitorar as compras do cliente para minimizar ao máximo a perda de mercadorias.

Os relatórios dos vendedores serão acompanhados de perto por Geórgia, responsável pela ação, ao longo do ano e uma manutenção anual deverá ser feita para se certificar de que os custos estão minimizados.

6.3.3 Praça

- A7: Realizar processos seletivos para novos vendedores que atendam a praça Rio de Janeiro e São Paulo

Atualmente, a empresa está bem sedimentada em Petrópolis, com clientes satisfeitos com o atendimento e a logística, porém encontra dificuldades em penetrar no mercado da cidade do Rio de Janeiro. Além disso, boa parte das vendas da empresa se concentram em um único representante de vendas, como mostrado nos gráficos 1 e 2. Portanto, além de cobrir melhor o Rio de Janeiro e expandir o mercado para São Paulo, essa ação visa um equilíbrio melhor na distribuição das vendas para que ela não dependa tanto de apenas um elo.

De maneira a melhorar o desempenho da força de vendas como um todo, serão recrutados vendedores através do LinkedIn, empresas de recrutamento, ou até mesmo fazendo uma abordagem em pontos de venda. Essa ação, comandada por Geórgia, busca encontrar inicialmente quatro novos vendedores, 1 para o Rio de Janeiro, 1 para o interior do estado do Rio de Janeiro, 1 para São Paulo e 1 para o interior do estado de São Paulo. O recrutamento deve ser realizado na fase inicial do plano, no primeiro trimestre de 2016.

- A8: Recrutar distribuidores de outras cidades

Para ampliar ainda mais o mercado, será necessário buscar novos distribuidores para as regiões não atendidas pela equipe de vendas própria. Para isso, será iniciado um processo de recrutamento em abril de 2016, logo após a finalização da ação anterior. Isso busca fortalecer a força de vendas e ampliar a cobertura geográfica da Sabor do Campo, levando a marca para mercados ainda não atendidos. Geórgia será a responsável da ação.

- A9: Investir em treinamento para a força de vendas

Com a conclusão da A7 (Realizar processos seletivos para novos vendedores que atendam a praça Rio de Janeiro e demais cidades do estado), será necessário treinar os vendedores para que eles estejam aptos a falar com naturalidade sobre a marca e seus produtos e possam conquistar os clientes com os quais eles irão trabalhar.

A empresa irá fornecer um treinamento com uma apresentação da política e cultura empresarial, aulas de preparo dos alimentos, palestra com nutricionistas a respeito das propriedades de cada produto, entre outros. Esta ação será desenvolvida por Geórgia e se iniciará em abril de 2016.

- A10: Estabelecer metas individuais para os vendedores

De maneira a aumentar o volume de vendas em clientes já atendidos e ampliar a cartela atual de clientes da empresa, serão estabelecidas metas individuais, de acordo com a capacidade da região atendida por cada um deles. Isso tornará possível avaliar melhor os vendedores com um ponto de vista objetivo e quantificável e com métricas realistas, porém desafiadoras.

Para acompanhar esta ação, serão realizadas reuniões individuais anuais no mês de dezembro, para fechar os 12 meses anteriores. Geórgia será a encarregada a gerir as reuniões de apresentação de resultados, avaliação e *feedback*, com incentivos monetários para as metas atingidas.

- A11: Desenvolvimento de vídeo institucional

O vídeo institucional é uma ferramenta que visa auxiliar a equipe de vendas na abertura de novos clientes. Ele busca aproximar a empresa do cliente, mostrando desde a linha de produção até o produto na mesa do consumidor e pessoas utilizando no dia a dia, apresentando a família Sabor do Campo, o rosto de quem faz e o estilo de vida saudável que a marca proporciona.

Ele será desenvolvido no início de 2016, de maneira que a equipe de vendas possa utilizá-lo logo após o treinamento. O responsável pela ação será Márcio.

- A12: Disponibilização de 4 enxovais por ano para a abertura de novos clientes

Visando a abertura de novos clientes, serão disponibilizados quatro enxovais por ano, com produtos selecionados - aqueles com uma margem de lucro mais favorável. Esta foi uma ação indicada por alguns distribuidores e vendedores, que argumentaram que alguns clientes de maior porte negociam assim a abertura de seus estabelecimentos para novas marcas.

Por ser uma ação de preço elevado, os clientes que forem contemplados por ela deverão ser aqueles com grande potencial de venda. Para que a empresa se resguarde, será elaborado um termo de garantia de compra por um ano, com um valor mínimo estabelecido, de maneira a ter o retorno do investimento.

O acompanhamento dessa distribuição será feito ao longo do ano junto com os vendedores. Eles deverão encaminhar os pedidos de enxovais, que serão avaliados de acordo com tamanho, localização e outras referências que o cliente poderá apresentar. Márcio será encarregado de desenhar os riscos e os potenciais da ação em um caso a caso.

- A13: Estabelecer reuniões mensais com equipe de vendas para apresentação dos resultados e *feedback* dos clientes

Para melhorar o atendimento aos clientes e minimizar as reclamações provenientes deles, deverão ser realizadas reuniões mensais com a equipe de vendas para apresentação dos resultados do mês e ajustes necessários em quaisquer pontos

apresentados pelos vendedores que tenham sido levantados pelos clientes. Dentro do possível, os pedidos dos clientes serão atendidos e os laços serão estreitados a medida que eles sintam que o atendimento da Sabor do Campo é personalizado. Márcio será o responsável por esta ação, que busca aumentar o nível de satisfação dos clientes.

- A14: Realizar visitas semestrais aos clientes, de maneira a manter o relacionamento

Alguns dos clientes entrevistados mostraram uma insatisfação com a falta de um atendimento personalizado, com visita dos donos e a possibilidade de manter um contato mais próximo. Para clientes pequenos, essa relação interpessoal é muito valorizada e para manter um relacionamento mais estreito com esses clientes, de maneira a ganhar mais espaço e destaque no PDV, serão realizadas visitas semestrais da Geórgia. Tais visitas serão importantes para ouvir o cliente e ter um retorno do atendimento, da logística e de quaisquer outros pontos que ele queira apresentar.

- A15: Criar metas individuais e da empresa, de maneira a estimular o funcionário a ter uma melhor produtividade, com bonificação proporcional

Para cumprir o aumento da demanda, a produção e a expedição dos produtos deve ser otimizada e tornada mais produtiva. Para que isso aconteça, os funcionários deverão ser motivados e direcionados para um mesmo objetivo, que será estimulado através do estabelecimento de metas individuais e gerais com bonificação proporcional.

Anualmente, em janeiro, Márcio promoverá uma apresentação das novas metas e dos resultados do ano anterior, de maneira a trazer para mais perto dos funcionários o sucesso conquistado pela empresa e fazê-los se sentirem parte dessa engrenagem.

- A16: Sistema de inteligência na colocação do pedido

Uma das insatisfações apontadas pelos clientes do Rio de Janeiro foi o tempo de espera pela entrega dos pedidos, que muitas vezes demorava muito. Para minimizar esse problema, deverá ser implantado um sistema de inteligência na colocação do pedido, com

a disponibilização do estoque do produto para o vendedor e a colocação do pedido em tempo real no sistema de produção. Isso visa minimizar o tempo de produção e planejar melhor a logística de entrega com prazos mais curtos de maneira a reduzir as reclamações dos clientes. A A16 será implementada juntamente com a A4, que é a implementação do sistema integrado ERP.

6.3.4 Promoção

- A17: Desenvolvimento do blog da Gê

De acordo com as pesquisas a respeito do consumo de informações de assuntos relacionados a alimentação, o blog foi apontado por boa parte das pessoas de todas as idades como uma opção utilizada (Gráfico 6). Se observarmos aqueles na faixa dos 35 aos 44 anos, 64% responderam de maneira afirmativa que utilizam este meio para se informar. Além disso, hoje em dia a presença online de uma marca é muito importante.

Tendo isso em vista, o desenvolvimento de um blog se mostra como uma excelente maneira de aproximar o público alvo da marca. Utilizando Geórgia como a “garota propaganda” da marca, o blog visa atingir mulheres de 30 a 50 anos, que buscam uma orientação de vida saudável e o bem estar para si mesmas e para suas famílias. O conteúdo será em formato de vídeos e textos, com apoio de canal no Youtube, página no Facebook e no perfil no Instagram, com dicas de receitas, o estilo de vida da “Gê”, novidades do mundo *fitness*, entrevistas com nutricionistas e dicas relacionadas à saúde e meio ambiente.

Esta ação marca o início da estratégia B2C da marca e visa aproximá-la dos consumidores, criando uma identificação deles com a Sabor do Campo e seus valores. Com amplas possibilidades de trabalhar o conteúdo direcionado à construção de imagem da marca, um dos enfoques que deve ser feito é o do consumo verde, que foi uma das tendências encontradas na análise macro ambiental.

A métrica de sucesso será uma base de 35 mil seguidores em todas as redes sociais ao final de 3 anos, bem como um acesso de 50 mil visualizações mensais em

dezembro de 2018. Vale ressaltar que as redes sociais estão em constante mudança e que é importante se manter sempre atualizado das novidades.

- A18: Melhor posicionamento do produto no PDV

De acordo com visitas ao ponto de venda, notou-se que o produto Sabor do Campo não está bem posicionado em todas as lojas e nem sempre há um cuidado do estabelecimento ou uma atenção da empresa voltadas para essa questão. Além disso, o envelhecimento da sociedade, citado no quadro 1, traz uma necessidade ainda maior de dispor de um bom posicionamento no PDV.

Nas entrevistas com a equipe de vendas, notou-se que uma das principais maneiras de ganhar esse espaço é desenvolver um bom relacionamento com o cliente – o comprador e tomador de decisões – e com a equipe de vendas do local – os repositores, atendentes ou vendedores do estabelecimento. Esta ação, portanto, está atrelado a uma boa performance da equipe de vendas.

Os vendedores deverão ser orientados em seu treinamento (A9) a desenvolver um bom relacionamento com os clientes, que será acompanhado pelas visitas semestrais de um dos sócios (A14), ações descritas acima. Eles deverão visitar os clientes com frequência para observar a disposição dos produtos no PDV, bem como monitorar a reposição nas prateleiras. O objetivo é garantir que o produto Sabor do Campo esteja localizado na altura dos olhos e de fácil acesso às mãos dos consumidores em boa parte dos PDVs.

- A19: Aulas de culinária com os produtos para funcionários de lojas atendidas visando investir e conquistar clientes através deles

Um dos representantes de venda da Sabor do Campo citou esta ação como uma possibilidade para desenvolver o relacionamento com a equipe de vendas do PDV, o que facilitaria a comunicação com o consumidor final devido ao laço desenvolvido com a marca por parte dos vendedores, que estariam mais propícios a recomendá-la para os consumidores da loja. Um cliente, por sua vez, citou que se tornava muito mais fácil para

a loja vender o produto a partir de uma experiência prévia com o mesmo, podendo responder dúvidas sobre propriedades e modo de preparo para os consumidores finais.

Isso mostra como é importante que o vendedor do PDV esteja bem instruído sobre os produtos comercializados. Além disso, o laço criado com eles faz com que eles recomendem a marca e falem bem dela, ajudando a fidelizar o cliente.

Esta ação será desenvolvida por Geórgia ao longo do ano, com um calendário de aulas que acontecerão uma vez ao mês, para funcionários de lojas de pequeno porte, tais como lojas especializadas, franquias, delicatessens e mercados de bairro. Essa seleção se dá devido à facilidade de acesso dos consumidores finais aos atendentes e vendedores no PDV nos perfis de clientes citados acima.

- A20: Ações de degustação no PDV

Conquistar o cliente de maneira sensorial é sempre uma maneira de envolvê-lo diretamente com o produto e a marca. A degustação foi citada por muitos clientes como uma boa maneira de divulgação no PDV, além disso, a empresa tem um histórico positivo deste tipo de ação com as pastas de soja, que teve divulgação intensiva na praça Petrópolis durante seu lançamento.

Deve-se investir em um calendário de degustações de acordo com as áreas alvo, começando pelos bairros da Zona Sul do Rio de Janeiro, local com grande concentração do público alvo da marca. Tais ações devem ocorrer ao longo do ano inteiro, da seguinte maneira: seleção de 4 PDVs a serem trabalhados por mês; 3 ações seguidas em um único PDV de acordo com o que a loja passar como melhores dias e horários; degustador com treinamento, que saiba apresentar a marca e o produto, seus benefícios e modos de uso.

A preparação do material, treinamento e acompanhamento das ações será função de Geórgia, bem como apresentação dos resultados e retorno das lojas sobre os eventos.

- A21: Distribuição de amostras grátis no PDV

A distribuição de amostras grátis no PDV foi citada pela equipe de vendas como uma ação de baixo custo e de bom retorno dos clientes. Com ela será possível atingir tanto novos consumidores como os atuais, para que eles conheçam outras linhas de

produtos. A entrega dos pacotes das amostras pode ser vinculada a um outro produto, com uma embalagem conjunta, ou como um brinde recebido no caixa, no momento do pagamento.

Márcio cuidará do contato com a loja para o desenvolvimento da A21, que ocorrerá anualmente no mês de julho, que fica de acordo com o calendário das demais ações no PDV.

- A22: Promoção de desconto na compra do segundo produto

Para promover determinados produtos e aumentar o volume de vendas em clientes já atendidos, uma boa opção de ação a ser desenvolvida é a promoção de desconto na compra do segundo produtos, que pode ser praticada em diferentes perfis de clientes, dependendo da necessidade da empresa. Um exemplo de como essa ação pode ser desenvolvida é dado a seguir: na compra de uma granola, o consumidor leva um pacote de arroz integral com um desconto de 30%.

Anualmente, em junho acontecerá essa ação, desenvolvida e aplicada por Márcio, tendo como base os relatórios de vendas.

- A23: Investir em pesquisa de mercado e de satisfação do cliente

Para manter-se atualizada sobre o mercado e o nível de satisfação de seus clientes, a empresa deve investir em pesquisas destes tipos, o que não acontece atualmente. É muito importante ouvir a opinião deles em relação a marca e entender em que é possível melhorar.

Geórgia cuidará do desenvolvimento dessas ações que ocorrerão ao longo do ano, conforme a necessidade da empresa. Logo em janeiro de 2016 já será necessário iniciar uma pesquisa em todos os clientes, que deverá ser feita novamente em janeiro de 2018, para poder se preparar para o O3, que é diminuir em 50% as reclamações dos clientes. Além disso, uma pesquisa presencial em PDVs baseada em hábitos de consumo e notoriedade de marcas será importante para o O5, que é estar entre as 3 principais marcas de alimentação integral e saudável da cidade do Rio de Janeiro até 2020.

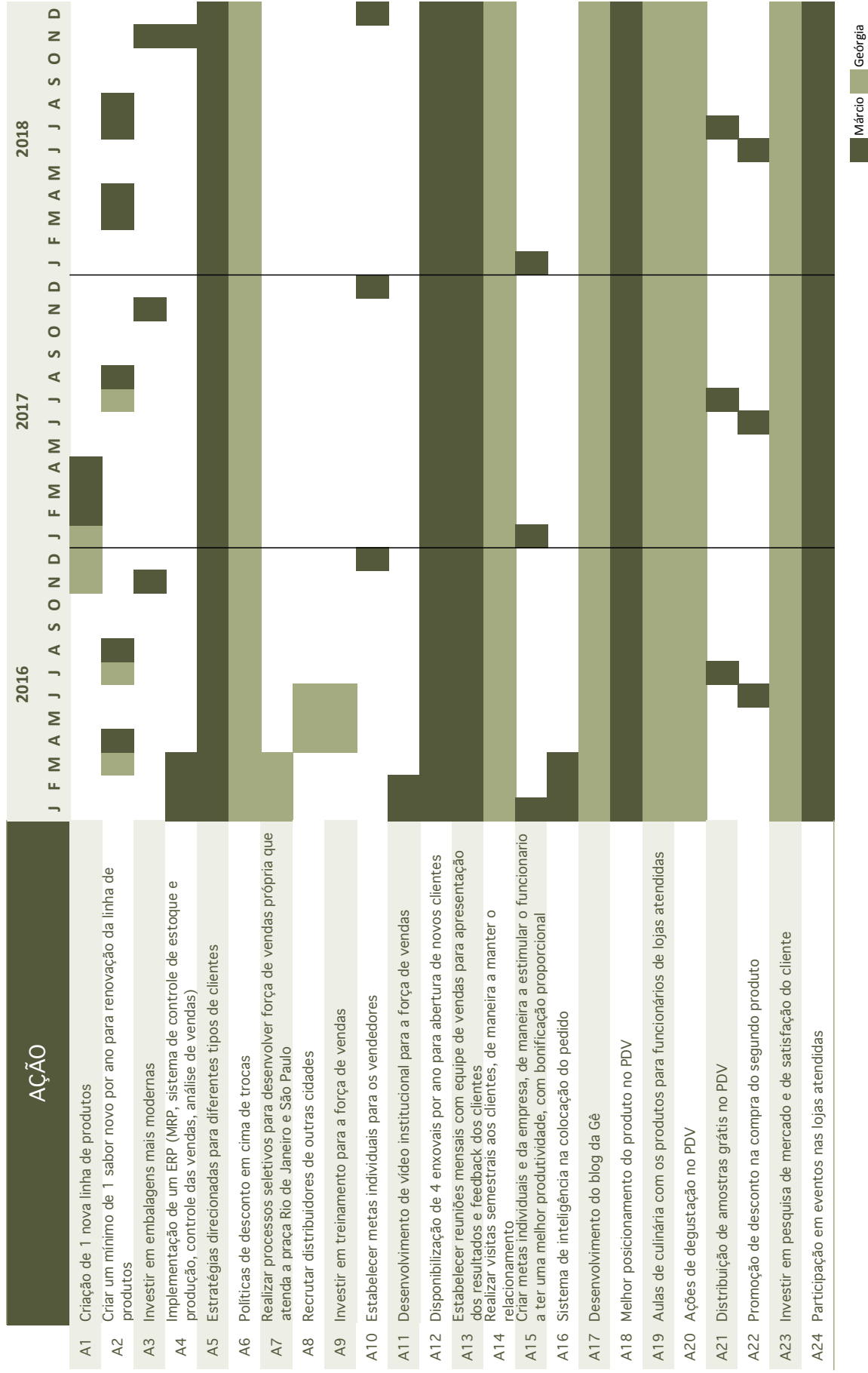
- A24: Participação em eventos nas lojas atendidas

Uma ação de sucesso citada tanto pelos sócios como pelos poucos clientes que contam com esse tipo de parceria foi a participação em eventos promovidos por eles. Um cliente em Petrópolis disse que a participação da Sabor do Campo no evento traz um retorno muito bom para as vendas do produto na loja, uma vez que muitos clientes passam a conhecer a marca no evento, provam e aprovam o produto, gerando fidelização.

Esta ação não tem datas exatas para acontecer, mas devem ser realizadas ao longo do ano conforme a demanda dos clientes. Deve-se analisar a proposta de parceria e o espaço da Sabor do Campo no evento e a partir disso, criar a estratégia de divulgação da marca tanto no evento como no PDV após a ocorrência. O Márcio será o responsável.

6.4 CRONOGRAMA

O cronograma (Quadro 6) apresentado a seguir, traz todas as ações descritas acima juntamente com o momento em que elas vão acontecer e quem é o responsável, entre Geórgia e Márcio.



Quadro 6: Cronograma das ações

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APRESENTAÇÃO. s/d. **Anvisa**. Disponível em:

<<http://www.anvisa.gov.br/institucional/anvisa/apresentacao.htm>>. Acesso em 27 abr. 2015.

CENSO 2010. 2010. **IBGE**. Disponível em: <<http://censo2010.ibge.gov.br/>>. Acesso em 30 de mar. de 15.

CHEVERTON, P. **Key Account Management**. 3 ed. Aberystwyth: Cambrian Printers, 2004.

AS DEZ tendências globais de consumo em 2014. 2014. **BBC Brasil**. Disponível em: <http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2014/01/140115_relatorio_euromonitor_dez_tendencias_globais_de_consumo_lgb>. Acesso em 26 de abr. de 15.

EM DEZEMBRO, vendas no varejo recuam (-2,6%) e fecham 2014 em 2,2%. 2015. Sala de Imprensa, **IBGE**. Disponível em:

<<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&idnoticia=2826>>. Acesso em 26 abr. 2015.

GOMES, A. N. O novo consumidor de produtos naturais. 2009. **ESPM**. Disponível em: <<http://www2.espm.br/sites/default/files/novoconsumidorprodutosnaturais.pdf>>. Acesso em 31 de mar. de 15.

HABERBERG, A.; RIEPLE, A. **Strategic Management**. Oxford: Oxford University Press, 2008.

INFOMAÇÕES socioeconômicas do Estado do Rio de Janeiro. 2011. **Sebrae RJ**.

Disponível em:

<[http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/CA61AD7F9A78C1328325794B005DE332/\\$File/Estudo%20Socioecon%C3%B4mico%20do%20RJ%202011.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/CA61AD7F9A78C1328325794B005DE332/$File/Estudo%20Socioecon%C3%B4mico%20do%20RJ%202011.pdf)>. Acesso em 30 de mar. de 15.

KAKUTA, S. M.; RIBEIRO, J. Grande número de pessoas morando sozinhas, Blog Visão do Empreendedor. 2008. **Sebrae RJ**. Disponível em:

<<http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/grande-numero-de-pessoas-morando-sozinhas/>>. Acesso em 30 de mar. de 15.

KAKUTA, S. M.; RIBEIRO, J. Consumo de ecossoluções, Blog Visão do Empreendedor, **Sebrae RJ**, 2008. Disponível em: <<http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/consumo-de-ecossolucoes/>>. Acesso em 30 de mar. de 15.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **Blue Ocean Strategy**. 1 ed. United States of America: Harvard Business School Publishing Corporation, 2005.

KOTLER, P.; KELLER, K. A. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Editora Pearson, 2010.

LAPORTA, T. O que esperar da economia em 2015?, **G1**, 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2014/12/o-que-esperar-da-economia-em-2015.html>>. Acesso em 30 de mar. de 15.

LEI nº 10.674, de 16 de maio de 2003. 2003. **Presidência da República: Casa Civil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2003/L10.674.htm>. Acesso em 27 abr. de 15.

MALHOTRA, N. **Planos de Marketing: Um Guia Prático**. 1 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.

MARTINS FONTES, B. 50 tendências para explorar, **Pequenas Empresas Grandes Negócios**, ed. 276, jan., 2012. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI287145-17152-1,00-TENDENCIAS+PARA+EXPLORAR.html>>. Acesso em 26 abr. de 15.

PESQUISA brasileira de mídia 2015: hábitos de consumo de mídia pela população brasileira. 2015. **Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República**. Disponível em: <<http://www.secom.gov.br/atuacao/pesquisa/lista-de-pesquisas-quantitativas-e-qualitativas-de-contratos-atuais/pesquisa-brasileira-de-midia-pbm-2015.pdf>>. Acesso em 10 de mai. De 2015.

TROSTLE, R. Global Agricultural Supply and Demand: Factors Contributing to the Recent Increase in Food Commodity Prices. **United States Department of Agriculture**. 2008. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=lCtFH1n5vycC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em 10 mai. 2015.

UNDERHILL, P. **Vamos às compras!**. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

WIND Y.; CARDOZO, R. N. Industrial Market Segmentation. **Industrial Marketing Management** 3. 1974. Amsterdã, p. 153-166. Disponível em: <<https://marketing.wharton.upenn.edu/files/?whdmsaction=public:main.file&fileID=420>> Acesso em 09 mai de 15.

ANEXO 1

Lista de verificação para análise de forças/fraquezas

	Desempenho					Importância		
	Força maior	Força menor	Neutro	Fraqueza menor	Fraqueza maior	Alta	Média	Pouca
Marketing								
1. Reputação da empresa	x					x		
2. Participação de mercado			x			x		
3. Satisfação do cliente			x			x		
4. Retenção do cliente			x			x		
5. Qualidade do produto	x					x		
6. Qualidade do serviço				x		x		
7. Eficiência na determinação do preço		x				x		
8. Eficiência na distribuição			x			x		
9. Eficiência nas promoções					x	x		
10. Eficiência da força de vendas			x			x		
11. Eficiência das inovações		x					x	
12. Cobertura geográfica				x			x	
Finanças								
13. Custo ou disponibilidade de capital			x			x		
14. Fluxo de caixa	x					x		
15. Estabilidade financeira	x					x		
Produção								
16. Instalações	x					x		
17. Economias de escala			x				x	
18. Capacidade	x					x		
19. Força de trabalho capaz e dedicada				x			x	
20. Capacidade de produzir no prazo			x			x		
21. Habilidades técnicas de fabricação	x							x
Organização								
22. Liderança visionária e capaz		x				x		
23. Funcionários dedicados			x				x	
24. Orientação empreendedora	x					x		
25. Flexibilidade ou boa capacidade de resposta			x			x		

APÊNDICE A - Questionário EV-1

Questionário EV-1

Entrevista com a força de vendas

QUESTÃO 01: Quais são os produtos de maior aceitação nas lojas, que são os campeões de vendas e cuidam da manutenção da relação com os lojistas?

QUESTÃO 02: Ao entrar em contato com um novo cliente, quais são os produtos mais fortes da Sabor do Campo em termos de penetração, aqueles com maior facilidade de entrada nas lojas?

QUESTÃO 03: Quais concorrentes você poderia citar como os mais fortes da Sabor do Campo? Qual é a diferenciação deles e quais são seus principais produtos?

QUESTÃO 04: Como é a entrada de novos produtos em lojas já atendidas? Quais são as maiores dificuldades e por que você acha que isso ocorre?

QUESTÃO 05: E em relação a entrada de novas linhas, como por exemplo, a linha de frutas e nuts?

QUESTÃO 06: Você tem abertura para escolher o posicionamento do produto Sabor do Campo nas prateleiras das lojas?

QUESTÃO 07: Como o produto da concorrência é exposto no ponto de venda? Há alguma disputa com vendedores concorrentes pelos espaços de exposição dos produtos?

QUESTÃO 08: Qual é a sua opinião em relação a apresentação do produto Sabor do Campo (rótulo, embalagens, fardos, etc) em comparação com a concorrência? Quem você poderia citar como melhor ou pior?

QUESTÃO 09: Há alguma reclamação vinda dos clientes levando em consideração a estrutura de atendimento da empresa? Se sim, quais?

QUESTÃO 10: Há alguma reclamação vinda dos clientes levando em consideração a estrutura de entrega da empresa? Se sim, quais?

QUESTÃO 11: Há alguma reclamação vinda dos clientes levando em consideração a qualidade do produto da empresa? Se sim, quais?

QUESTÃO 12: Há alguma reclamação vinda dos clientes levando em consideração ao tamanho das embalagens dos produtos? Se sim, quais?

QUESTÃO 13: Quais são os pontos fortes da Sabor do Campo na sua opinião? O que os lojistas costumam elogiar sobre a empresa levando em consideração toda a estrutura (produtos, atendimento, entrega, qualidade do produto, tamanho das embalagens, etc)?

QUESTÃO 14: Quais seriam os pontos fracos? O que você acha que a empresa poderia melhorar para melhor atender ao cliente e consequentemente aumentar o volume de vendas?

QUESTÃO 15: Qual é a imagem que a Sabor do Campo passa para você, quais são seus principais atributos?

QUESTÃO 16: Você sente que está bem munido de informações ao apresentar a marca para um novo cliente ou apresentar uma nova linha para atuais clientes? E em termos de material (camisa, cartões, folhetos, brindes, etc)?

QUESTÃO 17: Como você descreveria sua relação com a Sabor do Campo em termos de suporte, facilidades, acesso à equipe e poder de negociação?

QUESTÃO 18: Como você percebe as condições comerciais na relação com a Sabor do Campo? Qual é a sua percepção de vantagens ao trabalhar com a empresa?

QUESTÃO 19: Você está satisfeito com a relação, teria alguma sugestão ou algo para comentar que você considera importante? De que forma essa relação poderia ser otimizada?

QUESTÃO 20: Para finalizar, você poderia contar um pouco sobre como é sua rotina como vendedor?

APÊNDICE B: Questionário EC-1

Questionário EC-1

Entrevista com os clientes

QUESTÃO 01: Como você percebe o momento atual quanto às vendas de produtos integrais e saudáveis?

QUESTÃO 02: Quais são as marcas mais importantes em termos de vendas para a sua loja? Quais são as que mais vendem?

QUESTÃO 03: Existe espaço para as marcas divulgarem e melhor posicionarem seus produtos no ponto de venda?

QUESTÃO 04: Há promoções, investimento em material de PDV, degustações dos produtos ou outra ação que você poderia citar? (Especificar as ações para cada marca principal)

QUESTÃO 05: Atualmente vocês trabalham com a linha de produtos X. Como é a entrada de novos produtos aqui? Quais são os motivos pelos demais produtos não serem adquiridos pela loja? (Pastas, granolas, cereais e frutas)

QUESTÃO 06: Quais são os produtos que mais vendem da Sabor do Campo, aqueles que tem maior aceitação pelos consumidores?

QUESTÃO 07: Quais são os que tem menos saída?

QUESTÃO 08: Quais são os pontos fortes da Sabor do Campo na sua opinião? O que os clientes costumam elogiar sobre a marca?

QUESTÃO 09: Quais são os pontos fracos? Há alguma reclamação vinda dos clientes?

QUESTÃO 10: Qual é a sua percepção, como lojista, em relação a apresentação do produto Sabor do Campo (rótulo, embalagens, fardos, etc) em comparação com a concorrência?

QUESTÃO 11: Qual é a opinião de vocês em relação a:

- o atendimento;
- o equipe de vendas;
- o logística;
- o prazos;
- o comunicação com a empresa.

QUESTÃO 13: Você considera a marca vantajosa comercialmente para a loja? Ela tem procura e é lucrativa?

QUESTÃO 14: De que forma/Quais são as suas sugestões para que a relação custo x benefício fique ainda melhor? Que tipo de suporte a Sabor do Campo poderia oferecer para tornar-se ainda mais vantajosa comercialmente?

Observar: Como o produto da Sabor do Campo é exposto no ponto de venda aqui? Onde ele fica nas prateleiras, se tem destaque, se fica escondido, se está num setor separado de alimentos integrais ou se o arroz integral, por exemplo, fica junto das demais marcas de arroz.

APÊNDICE C: Questionário EH-1

Pesquisa realizada através da ferramenta online SurveyMonkey, no período de 10/03/2015 a 20/05/2014.

1. Qual é a sua idade?

2. Qual é a sua renda familiar

3. Quão fisicamente saudável está neste momento?

- ☐ Extremamente saudável
- ☐ Muito saudável
- ☐ Moderadamente saudável
- ☐ Pouco saudável
- ☐ Nada saudável

4. Das opções abaixo, quais se enquadram em seus hábitos alimentares? Marque quantas opções desejar.

- ☐ Procuro comer ao menos 5 porções de frutas/legumes por dia
- ☐ Procuro beber ao menos 2L de água por dia
- ☐ Como principalmente alimentos integrais, entre pães, massas, bolos, biscoitos, etc
- ☐ Me preocupo em comer alimentos ricos em fibras com frequência
- ☐ Consumo granola ou outro cereal matinal diariamente
- ☐ Dou preferência a alimentos a base de soja (proteína de soja, biscoitos, pates, etc)
- ☐ Preocupo-me com minha saúde e, portanto, com minha alimentação
- ☐ Preocupo-me com minha aparência e portanto, com minha alimentação
- ☐ Faço uma dieta regrada para perder/ganhar peso
- ☐ Faço acompanhamento nutricional com um profissional
- ☐ Dou preferência a alimentos sem gluten
- ☐ Dou preferência a alimentos sem açúcar

5. Qual é o seu grau de interesse por assuntos relacionados a alimentação e sua preocupação com essa questão?

- ☐ Alto
- ☐ Médio
- ☐ Baixo

6. Ao fazer compras, você procura saber mais sobre um produto e seus benefícios para a saúde?

- ☐ Sempre
- ☐ Quase sempre
- ☐ Às vezes
- ☐ Quase nunca
- ☐ Nunca

7. Quem faz as compras de itens alimentícios na sua casa e define a dieta que será seguida?

- ☐ Eu mesmo
- ☐ Minha mãe/esposa
- ☐ Meu pai/marido
- ☐ Outros (especifique)

8. Quais das opções abaixo entram na sua cesta de mercado ao fazer compras? Marque quantas opções desejar:

- ☐ Integrais
- ☐ Orgânicos
- ☐ Sem glúten
- ☐ Light
- ☐ Diet
- ☐ Ricos em fibras
- ☐ Nenhum dos itens acima

9. Você segue alguma marca de alimentação saudável no Facebook, Instagram, Twitter ou outra rede social?

- ☐ Não
- ☐ Sim. Quais?

10. Onde você busca informações sobre alimentação e assuntos relacionados? Marque quantas opções desejar.

- ☐ Blogs
- ☐ Revistas especializadas
- ☐ Revistas Femininas
- ☐ Família/amigos
- ☐ Na loja ou mercado ao fazer compras
- ☐ Outros (especifique)